

جامعة مدينة السادات

كلية التربية

قسم التربية

تطوير صناعة القرار في الإدارات التعليمية بمحافظة المنوفية في ضوء استخدام نظم المعلومات من وجهة نظر قياداتها الإدارية "دراسة ميدانية"

Development of decision making in educational administrations at Al Menoufia governorate in the light of using information systems from viewpoints of their administrative leaderships "Field Study"

بحث مستل من رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في التربية

تخصص (التربية المقارنة والإدارة التعليمية)

إعداد

هاله المرشدي علي أحمد

إشراف

تم قبول البحث للنشر

يعتمد
عميد الكلية

أ.د/ منى محمد الحرون

أستاذ أصول التربية

وكيل الكلية لشئون التعليم والطلاب

كلية التربية - جامعة مدينة السادات

أ.د / إيمان حمدي محمد عمار

أستاذ أصول التربية

رئيس قسم العلوم التربوية والنفسية

كلية التربية النوعية - جامعة المنوفية

١٤٤٤ هـ - ٢٠٢٢ م

المستخلص

هدف البحث إلى: التوصل لمجموعة من المقترحات الإجرائية لتطوير آليات صناعة القرار الإداري في ضوء استخدام نظم المعلومات الإدارية، واستخدم المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على عينة تكوّنت من فئة متخذي القرارات الإدارية بمديرية التربية والتعليم والإدارات التعليمية بمحافظة المنوفية وهم (مدير المديرية ومديري العموم ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام). وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

١- اوضحت الصورة العامة للنتائج الخاصة بالواقع الحالي لصناعة القرارات الإدارية أنها تتم بشكل مقبول نوعا ما، ولا تتم بصورة ممتازة أو جيدة مما يستدعي ضرورة تطوير ذلك الواقع للوصول إلى جوده أعلى في القرار.

٢- اوضحت الصورة العامة للنتائج الخاصة بمعوقات صناعة القرار انها تتم بدرجة كبيرة، أي أن القرار يواجه الكثير من الصعوبات والمعوقات التي تعترضه وبالتالي فهو يحتاج إلى إجراءات وآليات خاصة لتطويره.

٣- كشفت الدراسة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات العينة حول محوري الدراسة تعزي إلى متغير النوع إلا في ثلاث أبعاد وهي جمع البيانات وتحديد البدائل واتخاذ القرار وكان لصالح الذكور.

٤- كشفت الدراسة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات العينة حول محوري الدراسة تعزي إلى متغير اختلاف المؤهل إلا في بعدي تحديد المشكلة وجمع البيانات كان لصالح الحاصلين على مؤهلات الدراسات العليا.

٥- اوضحت الدراسة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات العينة حول محوري الدراسة تعزي إلى متغير المستوى الوظيفي والدرجة الوظيفية حول محوري الاستبانة. كما بينت الدراسة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات العينة حول محوري الدراسة تعزي إلى متغير الخبرة إلا في المعوقات لصالح الأحدث خبرة.

الكلمات المفتاحية:

صناعة القرار، الإدارات التعليمية، القيادات

Abstract

Research Objectives:

Reaching a set of procedural proposals to develop administrative decision-making mechanisms in the light of the use of management information systems, the descriptive approach was used, and survey was applied to a sample consisting of administrative decision makers in the directorate of education and educational departments in Menoufia Governorate (Director of Education, general manager of education, Administration manger and departments Heads). The study reached several results, the most important of which are:

- 1- The general realistic results of the administration decision maker shows that they are accepted result but not excellent one so development is must to be effective and efficient and effective decisions.
- 2- The general results of the existing decision making obstacles shows that there are much more obstacles that face decision makers, which need more procedures, enhancement, and special mechanism to overcome.
- 3- This research indicates that there is no statistically significant differences average sample results regarding gender except for three dimensions, which are collecting data, determining alternative and decision-making. It was for male sake.
- 4- This research indicates that there is no statistically significant differences of the average sample results in qualifications differences except for collecting data and identifying problems. It was for postgraduate's sake.
- 5- This research indicates that there is no statistically significant differences average sample results in regards to job grade and job levels variables.
- 6- This research indicates that there is no statistically significant differences average sample results in regards to experience except in obstacles and it was to fresh graduates sake.

Key words

Decision making, educational administrations, administrative leaderships

مقدمة البحث:

أدت الزيادة المتسارعة في حجم المعلومات إلى تزايد الحاجة إلى التفكير في الجانب التكنولوجي وإدخاله في العمل الإداري الأمر الذي جعله أهم مساعي المؤسسات بمختلف أنواعها ومنها المؤسسات التربوية وأصبحت نظم المعلومات أساسا لأية مؤسسة تبحث عن التميز والكفاءة، وعلى صعيد آخر فإن المؤسسات الناجحة والتمتيز هي مؤسسات ذات قرارات فعالة، والقرارات الإدارية الفعالة هي تلك القرارات المعتمدة على المعلومات ذات الجودة والدقة، وهذه الجودة لا تتوفر إلا بوجود نظم معلومات جيدة (ياسين، ٢٠٠٦، ص ٢١). وقد أشار (تعلب، ٢٠١١، ص ٣٣) إلى أن محور العملية الإدارية هو الوصول إلى الهدف بأقل تكلفة وأفضل وسيلة وفي حدود الإمكانيات المتاحة، وأنه لن يتحقق ذلك إلا من خلال قدرة المؤسسة على اتخاذ قرارات إدارية لحل المشكلات التي تواجهها في سبيل تحقيق أهدافها. وعلى الرغم من ضرورة توفر المعلومات لأي مؤسسة إلا أن ذلك ليس كافيا لحل المشكلات التي تواجهها إلا بوضع هذه المعلومات في نظم تسهل عملية الحصول عليها في الوقت المناسب. (الكردي والعبد، ٢٠٠٥، ص ٥٩)، وقد اتفق الخبراء على أن هذه النظم تساهم بقدر كبير جدا في دعم عملية اتخاذ القرار الإداري. ومن هنا جاءت الدراسة الحالية لرصد واقع صناعة القرارات الإدارية داخل الإدارات التعليمية بمحافظة المنوفية والمعوقات التي قد تعترضها للوصول الي تقديم تصورا مقترحا لتطوير القرار الإداري باستخدام نظم المعلومات داخل الإدارات التعليمية بمحافظة المنوفية.

مشكلة الدراسة

يعتبر موضوع صنع القرار واتخاذها من الموضوعات الهامة التي حازت على اهتمام كبير من علماء الإدارة، والمشتغلين بصنع القرار في المجالات المختلفة، وذلك لأن القرار عملية خطيرة تمس الحاضر، وتغير الواقع وتؤثر في المستقبل، وتواجه الإدارات التعليمية مثلها مثل العديد من المؤسسات الأخرى من ضعف القرار الإداري. ويمكننا القول بأن الإدارات التعليمية تعاني من بعض المعوقات التي تحول دون صدور القرار بشكل جيد مما يؤثر علي العملية التعليمية بشكل عام حيث أن الإدارات التعليمية هي مؤسسات خدمية تقدم خدمات لقطاع عريض من الناس، وتؤثر القرارات الصادرة عنها في كل بيت يتبع جغرافيا لهذه الإدارة، وقد أكدت الكثير من الدراسات أن جودة القرارات الإدارية ترتبط ارتباطا مباشرا بنظم المعلومات المستخدمة داخل المؤسسة كدراسة (أبو تيم، ٢٠١٥، ص ٧٩) والتي أوضحت أن استخدام نظم المعلومات يزيد من الدقة في اتخاذ القرارات الإدارية ويزيد من فاعلية تلك القرارات، كما أكدت دراسة (حسين، ٢٠١٩، ص ٨٥) ضرورة التوسع في استخدام نظم المعلومات ودورها في التخطيط واتخاذ القرارات الإدارية، حيث أن القرار يتطلب معلومات واضحة ودقيقة وحديثة عن المشكلة المنوط بها القرار، وبالتالي

توجب علينا بحث أسباب ومعوقات التي تواجه القرار الإداري. وكيفية تطويره بشكل أفضل. وتأسيسا على ما سبق يمكن تحديد مشكلة البحث الحالي في السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن تطوير صناعة واتخاذ القرار الإداري في الإدارات التعليمية بمحافظة المنوفية في ضوء استخدام نظم المعلومات الإدارية؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما الأسس النظرية لصناعة القرار الإداري؟

٢. ما الإطار المفاهيمي لنظم المعلومات واستخدامها؟

٣. ما واقع صناعة القرار في الإدارات التعليمية بمحافظة المنوفية؟

٤. ما التوصيات المقترحة لتطوير صناعة القرار؟

أهداف البحث:

يستهدف البحث الحالي توضيح الأسس النظرية لصناعة القرار الإداري والكشف عن واقع صناعة القرار في الإدارات التعليمية بمحافظة المنوفية ومعوقاته للتوصل إلى مجموعة من التوصيات المقترحة لتطوير صناعة القرار بتلك الإدارات؟

أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث الحالي فيما يلي:

١- يستمد هذا البحث أهميته من الاهتمام المتزايد بصناعة واتخاذ القرار لكونه أهم العمليات الإدارية في كافة المؤسسات.

٢- يستمد هذا البحث أهميته من أهمية المؤسسة التعليمية (الإدارة التعليمية) والتي تقدم يوميا العديد من الخدمات التعليمية لآلاف المواطنين والتي تحظى باهتمام جميع الأسر المصرية بمحافظة المنوفية، لذا وجب دراسة واقع القرار الإداري بتلك المؤسسات والمعوقات التي تحول دون اتخاذ القرار بشكل جيد ومرضي

٣- قد تفيد نتائج هذا البحث وزارة التربية والتعليم بجمهورية مصر العربية من خلال الآليات الإجرائية المقترحة والذي يمكن أن تستفيد بها المديريات التعليمية الأخرى.

منهج وأداة البحث:

استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي لرصد واقع صناعة واتخاذ القرار بالإدارات التعليمية بمحافظة المنوفية وكذلك معوقات استخدامه مع الاستعانة بأحد أدوات المنهج الوصفي وهي الاستبانة -

الموجهة إلى عينة تكوّنت من فئة متخذي القرارات الإدارية بمديرية التربية والتعليم والإدارات التعليمية وهم (مدير المديرية ومديري العموم ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام) بمحافظة المنوفية.

حدود الدراسة:

- ١- تقتصر الدراسة على الحدود الآتية:
- ٢- حدود موضوعية: تطوير القرار الإداري في ضوء متطلبات استخدام نظم المعلومات بالإدارات التعليمية وديوان المديرية.
- ٣- حدود بشرية: نطبق هذه الدراسة علي: مدير المديرية، ومديرو العموم، ومديرو الإدارات، ورؤساء الأقسام.

مصطلحات البحث الإجرائية:

القرارات الإدارية: عملية تفاعلية ديناميكية تشمل العديد من الآليات والإجراءات المترابطة التي تبدأ بتحديد المشكلة وتنتهي باتخاذ القرار.

تطوير القرار الإداري: عملية تستهدف المنظمة بأكملها وتستهدف تغيير العقائد، والاتجاهات، والقيم، وكذلك الهياكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة، وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغيرات الهائلة في البيئة الاجتماعية، والثقافية والاقتصادية.

الدراسات السابقة والتعقيب عليها:

دراسة (Steven, 2005, p 45):

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها على عملية صنع القرار لدى القادة التربويين، ومدى توافر البيانات للإجابة على الاستفسار بسرعة وبشكل شامل، والتعرف على مدى أهمية تكنولوجيا المعلومات في تحسين القرارات، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أهمية دعم نظم المعلومات وتعزيز استخدامها في دعم القرارات المتعلقة بتطوير العملية التعليمية، ودورها الملموس في تحسين المدارس.

دراسة (الشيبه، ٢٠١٠، ص ٢٩):

تناولت هذه الدراسة دور نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات في المنشآت التعليمية وتم اختيار جامعة العلوم والتكنولوجيا بالجمهورية اليمنية كدراسة تطبيقية لموضوع البحث، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم نظم المعلومات الإدارية وأنواعها ودورها في عملية اتخاذ القرار، وإلى أى مدى وفرت هذه النظم رشا في القرارات وتحقيق الأهداف، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة، كما استخدمت استبانة كأداة لجمع البيانات ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

أن نظم المعلومات الإدارية قد ساهمت بشكل كبير في عملية اتخاذ القرارات الإدارية بتوفيرها معلومات عالية الجودة ساعدت في اتخاذ القرارات على مختلف المستويات الإدارية ، كما سهلت الأعمال اليومية بالجامعة إلا أن هذه الأنظمة لازالت غير مستغلة الاستغلال الأمثل لعدد من الأسباب على رأسها قلة الأفراد المتخصصين في ذلك المجال وعدم إدارة خاصة بنظم المعلومات الإدارية وبناء عليه أوصت الدراسة بضرورة إنشاء إدارة خاصة بنظم المعلومات الإدارية داخل الجامعة والاستعانة بعدد من المتخصصين في نظم المعلومات الإدارية بهذه الإدارة .

دراسة (الشحات، ٢٠١٢، ص ٢٧):

هدفت الدراسة إلى تحليل واقع نظم المعلومات التربوية في المدارس الثانوية العامة بمصر ، والوقوف على فلسفة وأهداف المعلومات التربوية في المدارس الثانوية، وإبراز أهمية استخدام نظام المعلومات التربوية في عملية صنع القرار في مدارس الثانوية العامة بمصر، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، واستخدم الباحث استبانة كأداة لجمع البيانات تضمنت ثلاثة محاور ، الأول للتعرف على واقع نظام المعلومات بمدارس الثانوية العامة، والثاني للتعرف على واقع عملية صنع القرار والعوامل التي تؤثر فيه والمعوقات التي تواجهه، أما الثالث فهو للتعرف على طبيعة العلاقة بين نظام المعلومات وعملية صنع القرار بمدارس الثانوية العامة في مصر. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها قصور واضح في توفير المعلومات والبيانات التي يحتاج إليها صانع القرار، وكذلك ندرة الأجهزة الحديثة، والشبكات. والافتقار إلى وجود فلسفة واضحة تعبر عن رؤية النظام التعليمي لاستخدام نظام المعلومات التربوية في عملية صنع القرار، كذلك أوضحت الدراسة ضعف توافر الكوادر البشرية المدربة على التعامل مع نظام المعلومات التربوية وكيفية استخدامها في عملية صنع القرار، والافتقار إلى كوادر مدربة على التعامل مع التقنيات الحديثة مما يؤثر في عملية صناعة القرار.

دراسة (محمد، ٢٠١٥، ص ٢٠):

هدفت الدراسة إلى التعرف على أجهزة ومؤسسات صنع القرار التعليمي في كل من المملكة العربية السعودية، والولايات المتحدة الأمريكية، وإنجلترا، ووضع تصور مقترح لتطوير عملية صنع القرار التعليمي في المملكة العربية السعودية في ضوء خبرات الدول السابقة، واستخدام المنهج الوصفي التحليلي. وقدمت الدراسة تصورا مقترحا لتطوير عملية صناعة القرار التعليمي بالمملكة العربية السعودية يتمثل في، ضرورة إقامة ندوات ومؤتمرات وإجراء بحوث في مجال تطوير عملية صنع القرار، والوقوف على أهم نقاط القوة والضعف التي تعاني منها المملكة، كذلك تطوير أداء الأفراد القائمين على صنع القرار التعليمي بكافة الإدارات التعليمية. والاستعانة بالخبرات المحلية والعالمية في تطوير عملية صناعة القرار.

(دراسة حسين، ٢٠١٩، ص ٤٤):

هدفت الدراسة إلى الكشف عن استثمار نظم المعلومات الإدارية في عملية صنع واتخاذ القرارات في مديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال سيناء، واستخدم المنهج الوصفي، واعتمد الباحث في جمع البيانات على الاستبانة وطبقت على (١٠٠) فرد من الموظفين المختلفين ما بين: رؤساء أقسام وإداريين، وتوصلت الدراسة إلى وجود بعض القصور لممارسات تتعلق باستشارة الخبراء بالسرعة اللازمة وتعزيز ثقافة متابعة تنفيذ القرارات، كما أسفرت عن وجود تأثير لمتغير مدة الخبرة. وقدمت الدراسة بعض المقترحات أهمها: ضرورة بناء نظام معلوماتي متكامل، ورفع مستوى التنسيق بين الأقسام والعمل على تلبية الاحتياجات في مجال المعلومات، وسرعة إنجاز الأعمال واستقبال وتوصيل المعلومات، والتحديث المستمر للمعلومات واستخدام أساليب حديثة في عملية اتخاذ القرار.

وستتناول نقاط الاتفاق والاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة فيما يلي:

أولاً: نقاط التشابه بين البحث الحالي والدراسات السابقة ومنها:

- ١- استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي والاستبانة كأداة للدراسة كمعظم الدراسات السابقة.
- ٢- اتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في الأساليب الإحصائية المستخدمة لمعالجة البيانات.
- ٣- اتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في أهمية صناعة القرار واتخاذ بوجه عام واعتباره لب العمل الإداري.
- ٤- اتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في أهمية تدريب العاملين لاستخدام التقنيات الحديثة.

ثانياً: نقاط اختلاف البحث الحالي عن الدراسات السابقة ومنها: اختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في الأهداف حيث هدفت بعضها إلى التعرف على تأثير فعالية نظم المعلومات الإدارية على صنع القرار بمدارس التعليم الثانوي بمصر كدراسة (الشحات، ٢٠١٢، ص ٢٧). والبعض الآخر هدف إلى التعرف على دور تكنولوجيا المعلومات في عملية صنع القرار كدراسة (Steven, 2005, p 45). وأخري هدفت لاستثمار نظم المعلومات في صنع القرار كدراسة (دراسة حسين، ٢٠١٩، ص ٤٤) وتفرّد البحث الحالي عن الدراسات السابقة في أهدافه حيث هدف إلى الكشف عن واقع صناعة القرار بالإدارات التعليمية والمعوقات التي تعترض صناعة القرار بها للوصول الي مقترح لتطوير القرار بتلك الإدارات بمحافظة المنوفية كما تفرّد بمجتمع وعينة البحث والتي لم تتطرق لها أي من الدراسات السابقة.

ثالثاً: أوجه استفادة البحث الحالي من الدراسات السابقة: تعددت أوجه استفادة الباحثة من الدراسات السابقة في:

- بناء الإطار النظري للبحث وإلقاء الضوء على صناعة واتخاذ القرار والمفاهيم المرتبطة به والتعرف على أهميته ووظائفه ومراحل تطوره.
- بناء الاستبانة وبناء محاورها المختلفة وصياغة عباراتها بما يتلاءم مع البحث.
- الاستفادة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسات السابقة وتطبيقها على البحث الحالي لاستخلاص النتائج وتفسيرها.

الإطار النظري للبحث:

وفقاً لأهداف البحث، فإن الإطار النظري له يتضمن بالعرض والتحليل. محورين أساسيين؛ يتناول المحور الأول: القرار الإداري (مفهومه وأهميته وأنواعه ومراحله) - ويتناول المحور الثاني: أدوار نظم المعلومات التي تساهم في دعم القرار، والعوامل المؤثرة في صناعة واتخاذ القرار.

المحور الأول: القرار الإداري:

أولاً: مفهوم القرارات الإدارية: عرفها (عواد ٢٠١٢ ص ٢٢١)^(١) بأنها: ناتج عملية صنع القرار أي تلك المرحلة المتعلقة بإنهاء عملية الاختيار والاستقرار على بديل واحد، وهو القرار ويصدر عن المسئول الذي يملك السلطة والقدرة والرغبة والمعلومات.

(١-١) أسس صناعة القرار: يرى بعض الخبراء أن عملية صنع واتخاذ القرار تعتبر وظيفة إدارية في حد ذاتها لا تقل في أهميتها عن الوظائف الإدارية الأخرى كالتخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، لذلك يجب ألا ينظر إلى القرار كوسيلة للاختيار بين البدائل المطروحة وإنما كأداة للخلق والابتكار. وقد ذهب البعض الآخر إلى أن الإدارة والقرار وجهان لعملة واحدة.

(٢-١) الفرق بين مفهوم عملية صنع القرار واتخاذها: اختلط مفهوم صنع القرار واتخاذ القرار بين كثير من العامة إلا أن هناك فرقا بين صنع القرار واتخاذها فعملية صنع القرار عملية تضامنية جماعية تشاركية واسعة، وهي نتاج جهد مشترك، وتشمل أكثر من إجراء وإعداد وتحضير وجمع معلومات وجميعها خطوات تسبق اتخاذ القرار (حسين، ٢٠٠٧، ص ٩٨). أما اتخاذ القرار فلا يعني أكثر من العمل الذي يقوم به الرئيس أو القائد في إصداره للقرار، وتعد هذه الخطوة آخر مراحل عملية صنع القرار وأهمها، فهي الخلاصة التي يتوصل إليها صانعوا القرارات من أفكار ومعلومات حول المشكلة القائمة والآلية التي يمكن أن يتم بها الحل. (العطاس، ٢٠٠٩، ص ٥٠).

ثانياً: أهمية اتخاذ القرار الإداري في المؤسسات التعليمية:

^١ - فتحي عواد، إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، ط ١. (الأردن: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠١٢)، ص ٢٢١.

القرار الإداري هي عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة، فعندما يمارس التخطيط فلا بد من اتخاذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل الخطة، كقرار تحديد المهام وتحديد المسؤوليات، وتحديد الموارد، وتحديد المعلومات المطلوبة حول المشكلة موضوع القرار، وعندما يمارس التنظيم فإنه يحتاج لقرار لتنظيم الأولويات، وتنظيم المهام وتوقيتها، وتنظيم الأدوار. وفي الرقابة نحتاج لقرار، كمن يقوم بالرقابة، ومتي يقوم بها، وقرار كيفية تنفيذ إجراءات الرقابة، وهكذا. إذا فالقرار ملازماً لكافة عمليات الإدارة، كما أنه مصاحباً في وضع الأهداف ورسم السياسات (بلعجور، ٢٠١٠، ص ١٠٠).

ثالثاً: أنواع القرارات الإدارية:

صنف علماء الإدارة والباحثون القرارات الإدارية وفقاً لعدة معايير نذكر منها ما يلي:

١- تصنيف القرارات وفقاً لأهميتها إلى: (العجمي، ٢٠١٠، ص ٢٥٦)

أ- **القرارات الاستراتيجية:** وهي القرارات المتعلقة بأهداف استراتيجية بعيدة المدى للمؤسسة، وهي قرارات تهتم بأهداف المؤسسة وخطتها الاستراتيجية والبحث عن فرص تحسين الأداء والقيام بعمليات التنبؤ، وتحديد الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف والسياسات وهي من اختصاص الإدارة العليا، وهي قرارات غير تقليدية تتميز بأنها إبداعية على جانب كبير من العمق، والتعقيد، والشمولية (شحاتة، ٢٠٠٥، ص ١٧٧).

ب- **القرارات التكتيكية:** هي تلك القرارات التي تتعلق بالأمر الروتينية للعمل داخل المؤسسة وهي تتصف بأنها شبه مبرمجة، حيث أنها تتبع إجراءات إرشادية تساعد في عملية صنع القرار (Bell, 2006, p200) ويؤثر الحكم الشخصي والخبرة الشخصية فيها، كما أنها تهتم بتقييم أداء الوحدات التشغيلية كما تهتم بدرجة كفاءة استخدام الموارد وفعاليتها (عبوى، ٢٠٠٧، ص ١٦١).

ت - **القرارات التنفيذية (التشغيلية):** وهي تلك القرارات التي لا تحتاج إلى تفكير تحليلي ويتم اتخاذها بشكل دوري وهي قرارات تتعلق باستغلال الموارد الإنتاجية أو توزيعها على استخدامات مختلفة لتحقيق الأهداف الموضوعية (Mulford et al., 2008, p195)، ويمكن وصف هذه القرارات بأنها مبرمجة حيث يتم اتباع إجراءات محددة مسبقاً لاتخاذها، وهي تشمل الفئات الدنيا (المستويات الإدارية التنفيذية).

٢- تصنيف القرارات وفقاً لإمكانية برمجتها إلى: (حوزية، ٢٠١٢، ص ٧٢):

أ - **قرارات مبرمجة:** هي قرارات تعتمد على الإجراءات والقواعد الخاصة بالمؤسسة، كما أنها قرارات تتخذ لحل مشكلات يومية متكررة، لا تحتاج إلى تفكير أو جهد ذهني كبير مثل القرارات الخاصة بمنح الإجازات المرضية أو قرارات خاصة بتصريح الخروج من المؤسسة وغيرها، (طعمة، ٢٠١٠، ص ٧٠).

ب - **قرارات غير مبرمجة:** هي قرارات تعتمد على الابتكار في الحل والمواجهة، وتتميز بأنها تحتاج إلى جمع معلومات دقيقة ووافية، وإجراء استطلاعات للآراء تمهيداً لاتخاذها، كما أنها قرارات جديدة غير مرتبة

وليس متتابعة في العادة تحتاج إلى تفكير طويل وحس إبداعي، ويمكن القول بأنها قرارات لا تتكرر، ومن أمثلتها صدور قرار بافتتاح كلية بإحدى الجامعات (محمود، ٢٠١١، ص ١٧١).

٣-: تصنف القرارات وفقا لطريقة إيصالها للعاملين (نواف، ٢٠٠٧، ص ٦٣):

أ - قرارات مكتوبة: مثل القرارات التي تكتب على شكل لوائح وتصميمات.

ب - قرارات شفوية: مثل القرارات التي تصدر في صورة تعليمات.

رابعاً: مراحل صنع واتخاذ القرار في المؤسسات التعليمية:

تمر عملية صنع القرار في المؤسسات التعليمية بعدة مراحل كالتالي: (الشحات ٢٠١٢ ص ٢٥٠-٢٦١)

أ- تحديد المشكلة: ويتطلب ذلك مهارة متخذ القرار في تحديد المشكلة تحديداً دقيقاً ويتم ذلك في خطوتين:

(أ-١) الإدراك والإحساس بوجود مشكلة: وعلى أثر ذلك تتم عملية التشخيص للمشكلة، وتحديد عناصرها وأبعادها بدقة، وفي هذه المرحلة يتم صياغة المشكلة بشكل قياسي تحدد فيه عناصرها بطريقة منطقية. (الخطيب ومعاينة، ٢٠٠٩، ص ٢٧٥).

(أ-٢) تحليل المشكلة: وهي خطوة يقوم فيها متخذ القرار بجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة، وتحديد المتخصصين الذين سيدلون بأرائهم حول المشكلة، وكذلك تحديد المستهدفون بصدور القرار، ومحتوى القرار، ومنفذه.

ب- جمع البيانات والمعلومات: لكي يستطيع صانع القرار أن يقترح البدائل المناسبة لحل المشكلة المطروحة، عليه جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة محل القرار، وكلما كانت المعلومات التي يستند عليها صانع القرار دقيقة وحديثة ومحايدة، استطاع صانع القرار تحليلها، والخروج ببدائل ومعلومات تساعده في الوصول للقرار الرشيد (محمد، ٢٠١٣، ص ٣٤).

ت- تحديد البدائل المتاحة: تختص هذه المرحلة بحصر جميع الحلول الممكنة للمشكلة وفقاً لما تم في المرحلتين السابقتين من تحديد المشكلة وجمع المعلومات الخاصة بها، إذ أن جمع تلك المعلومات سيخبر متخذ القرار بأسباب تلك المشكلة، وبالتالي يرشده إلى بدائل الحل الخاصة بمعالجة تلك الأسباب، واستبعاد البدائل الأخرى ويجب توفر شرطين في الحل البديل المختار (جدوالي، ٢٠١٤، ص ٥٤٨) وهما:

- إمكانية تنفيذ ذلك الحل في حالة اختياره.
- مساهمة الحل المختار في تحقيق الأهداف التي يسعى لها متخذ القرار.

ث- تقييم البدائل والموازنة بينها: وفي هذه المرحلة يتم تقييم البدائل والخيارات، وتسجيل مزايا وعيوب كل بديل من حيث الموارد المتاحة لتنفيذه، ومدى مساهمة ذلك البديل في حل المشكلة، ولكي يتم التقييم بصورة

سليمة وبمعايير موضوعية لابد أن يأخذ صانع القرار في اعتباره عدة أمور منها (الحسن، ٢٠١٩، ص٥٢٩):

- إمكانية تنفيذ البديل ومدى توفر الإمكانيات المادية والبشرية لتنفيذه.
- مناسبة الوقت والظروف لاختيار ذلك البديل.
- المدى الزمني الذي يستغرقه تنفيذ البديل.

ج - اختيار البديل المناسب لحل المشكلة (اتخاذ القرار)

تعتبر هذه الخطوة من أهم الخطوات التي يقوم بها متخذ القرار، وهي الخطوة التي تأتي بعد أن تبلورت المشكلة في ذهن متخذ القرار بكل جوانبها ووضعت أمامه جميع البدائل التي تم تقييمها فيأتي الدور على عملية الاختيار بين أحدها وتسمى هذه المرحلة مرحلة الحسم (الحريري، ٢٠٠٧، ص٥٦)، وقبل اختيار هذا البديل لابد وأن يقوم متخذ القرار بعملية مراجعة لجميع عمليات تقييم البدائل، ومراجعة المعلومات المستندة عليها، وارتباطها بأهداف المؤسسة، (بربر، ٢٠٠٦، ص١٢٩).

ح - تنفيذ القرار: هي أهم مرحل صناعة القرار؛ إذ أنها تعتبر بلورة لجميع المراحل السابقة، فهي تضع القرار محل تنفيذ حتى يصبح واقعاً ملموساً، لذا تعتبر هذه المرحلة هي مرحلة إجرائية يتم فيها تحديد آليات تنفيذ القرار وتحديد الأشخاص الذين يقومون بالتنفيذ ومهامهم، ويعني ذلك تحويل الحل إلى عمل (داركر، ٢٠٠٥، ص٥٦).

خ- متابعة تنفيذ القرار وتقييمه:

ويقصد بمتابعة تنفيذ القرار هو رصد ردود الفعل حول ذلك القرار والتأكد من حل المشكلة بشكل فعال، وتتطلب المتابعة توفير آلية لإجراء عملية المتابعة وقد تتطلب تكرار دورة صنع القرار كلما استدعى الأمر ذلك (المنصور، ٢٠٠٠، ص٤٩)، وفيها يقوم متخذ القرار بعملية التغذية الراجعة في جميع مراحل التنفيذ؛ ليقف على نقاط الضعف والأخطاء الحادثة وأوجه القصور والعقبات التي تظهر أثناء التنفيذ وذلك لتذليلها والرجوع مرة أخرى لما رسم من سياسات وخطط للوصول للنتائج المطلوبة واتخاذ إجراءات إضافية للتنفيذ كما وضع بالخطة (مصطفي، ٢٠٠٩، ص١٦١).

ويرى كثير من الباحثين وعلماء الإدارة أن نظم المعلومات تلعب الدور الأهم في عملية صناعة واتخاذ القرار، ذلك لأن المعلومات هي حجر الأساس الذي تستند عليه القرارات السليمة الفعالة، والتي هي أساس نجاح المؤسسة التعليمية والعامل الرئيس لبقائها، ولكي يتصف القرار بالكفاءة والجودة لابد وأن يستند على معلومات سليمة، واضحة، شاملة لجميع العناصر والمجالات المطلوب اتخاذ قرار بشأنها وفي التوقيت المناسب، وهنا يتضح مدى الارتباط القوي بين نظم المعلومات والقرارات فهي علاقة ترابط والتحام.

المحور الثاني: أدوار نظم المعلومات التي تساهم في دعم القرار والعوامل المؤثرة في صناعة

القرار واتخاذها. هناك أدوار لنظم المعلومات تساهم بها في دعم القرار واتخاذها ومن هذه الأدوار:

أولاً: أدوار نظم المعلومات التي تساهم في دعم القرار.

١- دور نظام المعلومات في توفير المعلومات واستخدام الأساليب الرياضية (رزوق، ٢٠١٢، ص ١١٨)^(٢)

يقدم نظام المعلومات كافة المعلومات المطلوبة لصانعي ومتخذي القرار بالسرعة والدقة والوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة، وتلعب دوراً أساسياً في شكل القرار المتخذ من قبل إدارة المؤسسة، وعلى قدر الدقة والسرعة على قدر كفاءة القرار، (سلطان، ٢٠٠٠، ص ٥٢) كما أنها تساهم في تقديم أساليب رياضية يمكن من خلالها اختيار بدائل مناسبة لترشيد القرار، كما وفرت نظم المعلومات المحوسبة أساليب رياضية حديثة كتحليل نقطة التعادل، والبرمجة الخطية، وغيرها من الأساليب الرياضية التي تساهم في صنع القرار ومنها:

(١-١) تسهيل عملية اتخاذ القرار: من خلال فرز البدائل المتاحة أمام متخذ القرار خاصة عند كثرة هذه البدائل في ظل التقدم التكنولوجي وما يحمله اتساع في الاحتياجات البيئية لمواكبة ذلك التقدم الهائل، مما يستدعي بذل جهد كبير للوصول للبدائل المناسبة ويساهم الأساليب الرياضية الحديثة في تذليل صعوبات ذلك الفرز.

(١-٢) ترشيد عملية صنع القرار: تساعد الأساليب الرياضية على تناول المشكلات التي تعترض المؤسسة بشكل عقلائي علمي، وفق المعطيات المطروحة بالاعتماد على التحليل والاستنتاج والبعد عن التخمين والحدس مما يساهم في اتخاذ قرار رشيد ويجنب الوقوع في حالات التجربة والخطأ.

(١-٣) أتمتة عملية اتخاذ القرار: ويعني ذلك صياغة مشكلة ما من خلال إعداد نموذج لحلها، وعند تكرار نفس المشكلة يمكن تطبيق نفس النموذج للحل، حيث يمكن برمجة هذا النموذج على الحاسب فيتولى الحاسب صنع القرار بشكل أوتوماتيكي بناءً على المعلومات المقدمة إليه من خلال نظام المعلومات الموجود بالفعل.

٢ - دور نظام المعلومات في إنجاز مراحل صنع القرار.

تقوم نظم المعلومات بدور أساسي في جميع مراحل صنع القرار كالتالي:

^٢ - مريم رزوق: مرجع سابق، ٢٠١٢، ص ١١٨.

(١-٢) **مرحلة تحديد المشكلة:** تلعب نظم المعلومات دورا هاما من خلال ما تقدمه من تقارير دورية أو استثنائية أو في حالة احتياج متخذ القرار من خلال توفير قاعدة بيانات تساهم في اكتشاف المشكلات.

(٢-٢) **مرحلة تحديد البدائل:** وفيها تستخدم الأساليب الكمية وبناء النماذج لتحديد مجموعة البدائل التي يمكن الاختيار منها لحل المشكلة المعروضة، والتنبؤ بالنتائج المحتملة لكل بديل، وتقدم نظم دعم القرار العديد من النماذج الرياضية والكمية لتحديد تلك البدائل، كما تساهم النظم الخبيرة في التنبؤ بنتائج تطبيق هذه البدائل (عطاونة، ٢٠١٢، ص ٦١).

(٣-٢) **مرحلة اختيار البديل:** توفر نظم المعلومات أساليب رياضية تعمل على تحديد البدائل الممكنة وتقييمها مما يسهل اختيار البديل المناسب، (السلمي والباتي والكيلاني، ٢٠٠٦، ص ٩١).

(٤-٢) **مرحلة تنفيذ القرار:** بعد اتخاذ القرار لابد إقناع الأطراف المشاركة والمنفذة للقرار مما يتطلب الكثير من عمليات الاتصال بين الأطراف المعنية بالقرار، وتظهر هنا نظم دعم القرار للقيام بهذه المهمة من خلال شبكات الحاسب الآلي، ويتم الإقناع بتقديم الحلول في صورة أشكال بيانية ورسوم توضيحية، كما تستخدم النظم الخبيرة في عمليات التفسير المصاحبة للقرار حتى يسهل تنفيذه، وتقوم نظم المعلومات هنا بتقديم تقارير محددة عن نتائج الأداء، واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا لزم الأمر (حيدر، ٢٠٠٢، ص ١٣١).

٣- **توظيف نظم المعلومات في الدعم المباشر للقرار الإداري:** (زيان، ٢٠٠٨، ص ٢٥٤-٢٥٥):

- ويمكن توظيف نظم المعلومات الإدارية في دعم القرارات في المؤسسات التعليمية كالتالي:
- توفير أكبر عدد من البدائل وتسهيل عملية المفاضلة والاختيار.
 - المساعدة في الإجابة عن الاستفسارات المختلفة من قبل المستفيدين.
 - الاستفادة من قواعد نماذج القرارات والسيناريوهات المرتبطة بها وتطوير القرارات في اتجاه الإبداع والتطوير.
 - الموضوعية والعقلانية في اختيار البدائل مما يساهم في رشد القرار وجودته.
 - تقليل معدل المخاطرة في القرارات المتعلقة بالمستقبل من خلال قواعد البيانات الصحيحة خاصة في ظروف عدم التأكد.
 - التعرف على انعكاسات القرار الإداري التعليمي ومبرراته.
 - برمجة القرارات الإدارية كقرارات المكافآت والحوافز وكذلك القرارات العقابية والتأديبية.
 - توفير إطار مرجعي لمتخذ القرار يمكنه الرجوع إليه ويشتمل على كافة النتائج والإحصاءات والبيانات.

٤- توظيف نظم المعلومات فيما يتعلق بعمليات الإدارة ومنها:

- وظائف لدعم قرارات التخطيط للمديرية كتحديد أوليات العمل التخطيطي في ضوء المعلومات والمؤشرات.
 - الاستعداد لمواجهة التغيرات الحادثة في البيئة الداخلية والخارجية.
 - المساعدة في حصر وتصنيف الاحتياجات المطلوبة لتسيير العمل الفني والإداري للمديرية.
 - متابعة التطور في الأداء المؤسسي للمديرية ومقارنته بمراحل زمنية سابقة.
 - دعم التوجه نحو اللامركزية والإدارة الذاتية.
 - رفع مستوى الوعي الإداري لمجتمع المعلمين والجهاز الإداري بالمديرية.
- خلاصة القول نجاح القرار يعتمد بصفة أساسية على نجاح نظم المعلومات وقيامها بدورها في إمداد متخذ القرار بالمعلومات الدقيقة والملائمة لكي يتخذ قرارا فعالا يحقق أهداف المؤسسة.
- ثانيا: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار في المؤسسات التعليمية:**

تتأثر عملية اتخاذ القرار بالعديد من العوامل التي تؤثر بدورها في تحقيق أهداف المؤسسة والأفراد المستفيدين منها سواء كانوا عاملين بها أو متعاملين معها بشكل أو آخر، ومن هذه العوامل.

١- القوانين والأنظمة والتعليمات:

إن القوانين واللوائح والأنظمة والتعليمات من أهم العوامل التي تؤثر عند اتخاذ القرار في أي أو مؤسسة ولا يمكن تجاهلها من قبل متخذي القرار، ولا يجوز تعارض قرارات المنظمة مع القوانين والتعليمات، فهي تضبط إيقاع عملية صنع القرار واتخاذها (نزال، ٢٠٠٩، ص ١٣).

٢- العوامل الإنسانية:

هناك الكثير من العوامل الإنسانية التي تؤثر في اتخاذ القرارات الإدارية ومن هذه العوامل ما يخص متخذ القرار لكونه إنسانا يتعرض للكثير من الضغوط النفسية ومشكلات اجتماعية ومشكلات تخص مجال عمله، بالإضافة إلى كونه إنسانا يحمل مهارات و قدرات تتفاوت في قوتها، علاوة على مقدار استيعابه و فهمه الشامل للأمور وقدرته على الإبداع والتخيل والتوقع وتحمل المسؤولية بالإضافة إلى مؤهلاته العلمية ومدى خبراته في مجال عمله وثقافته العامة وسلوكياته وأخلاقياته المهنية ومدى تحمله للضغوط والمواقف الصعبة، ومدى اتصاله بالآخرين وتواصله معهم، كما أنه بحكم عمله يتعامل مع معاونيه ومستشاريه عند صنع القرار واتخاذها (دهامشية وعرعار، ٢٠١٧، ص ٤٥).

٣-العوامل السياسية:

تتأثر عملية اتخاذ القرار بالضوابط التي يفرضها النظام السياسي على صانع القرار بشكل يجعله يتفق وفلسفة النظام السياسي القائم، فهناك ارتباط وثيق بين الإدارة والسياسة فحينما يتمتع متخذ القرار بمساندة القيادات السياسية له يخرج القرار بصفة قوية ويكون متخذ القرار على قدر كبير من الثقة ويركز اهتمامه على تحقيق الأهداف لأنه لا يخشى النيل منه أو التشكيك فيه (الرويني، ٢٠٠٠، ص ٥٧).

٤- العوامل الاقتصادية:

إن العوامل الاقتصادية لها تأثير مباشر في عملية صنع القرار واتخاذها حيث أن تنفيذ معظم القرارات يحتاج إلى اعتمادات مالية معينة ويشكل عدم توفر تلك الاعتمادات مشكلة كبيرة فهو يمنع تنفيذ القرار، ولا بد أن تنسجم القرارات الإدارية داخل أي منظمة مع الاتجاه الاقتصادي السائد في الدولة (البناء، ٢٠١٣، ص ١٠٧).

٥- العوامل الاجتماعية:

ويقصد بها التأثير المتبادل بين المجتمع بأفراده ومجموعاته وتنظيماته الاجتماعية وبين صانع القرار سواء تتم هذه العلاقة بشكل رسمي أو غير رسمي، فقد تؤثر العادات والتقاليد والموروثات والثقافات على متخذ القرار وإجباره في بعض الأحيان على اختيار القرار الذي يناسب طبيعة البيئة الاجتماعية المتواجدة فيها (عطاونة، ٢٠١٢، ص ٥٥).

٦- نظم المعلومات:

إن جودة القرارات التنظيمية تتوقف على مدى توافر المعلومات ودقتها وسلامتها وتكاملها، ومدى تنظيمها وتصنيفها وتبويبها حتى يمكن استخدامها بأقصى استفادة منها، ويمكن القول بأن قدرة المنظمات الإدارية على توفير المعلومات اللازمة بسرعة ودقة يعتبر مطلباً حتمياً في عملية اتخاذ القرار مما يتطلب وجود قاعدة بيانات سليمة ووافية ويجرى تحديثها باستمرار ويساعد على ذلك دخول الحاسب الآلي إلى المنظمات كافة وكذلك وجود قوة بشرية تستطيع التعامل مع أجهزة الحاسب ويمكن تأهيلها وتدريبها للتعامل مع تلك الأجهزة وتلك البيانات بشكل يضمن استرجاعها في الوقت المطلوب وبالذقة المطلوبة وبأقصى سرعة (الشبية، ٢٠١٠، ص ١٠٢).

٧- عوامل ترتبط بعنصر الزمن:

يشكل الزمن عنصراً مهماً في عملية اتخاذ القرار حيث أنه عامل ضغط كبير على متخذ القرار، فكلما كانت الفترة الزمنية المتاحة أمام متخذ القرار كافية كلما كانت الرؤية أوضح وكانت البدائل المطروحة أكثر وبالتالي تصبح النتائج أو القرارات أصوب، فالوقت يسمح بتحليل المعلومات بشكل كافي ودقيق مما يجعل الاختيار بين البدائل أدق (المنصور، ٢٠٠٠، ص ٣٧).

٨- العوامل التنظيمية:

وتتمثل هذه العوامل في فلسفة التنظيم، والهيكل الإداري الخاص بالعاملين في المنظمة، وحجم وحدات العمل، وتوزيعها الجغرافي، وطبيعة الاتصالات الإدارية التي يحصل من خلالها المدير على المعلومات التي يحتاجها لاتخاذ القرار (العجمي، ٢٠١٠، ص ٢٦١)، كما تؤثر درجة المركزية، أو اللامركزية في عملية اتخاذ القرار. ففي حالة المركزية تنحصر القرارات في يد السلطة العليا، أما إذا كانت اللامركزية هي السمة الغالبة في الإدارة فإن ذلك يحقق ما يسمى بتفويض السلطة (القيسي، ٢٠١٤، ص ٥٦).

ثانياً الإطار الميداني للبحث:

استهدف الجانب الميداني للبحث: الكشف عن واقع صناعة القرارات المستندة إلى نظم المعلومات الإدارية في الإدارات التعليمية بمحافظة المنوفية من وجهة نظر قياداتها الإدارية ومعوقات صناعة القرار المستند إلى نظم المعلومات بتلك الإدارة.

وفيما يلي عرض الإجراءات الجانب الميداني للبحث:

١. بناء أداة البحث: وتتمثل في استبانة كأداة بحثية لجمع البيانات الميدانية التي تُساهم مع الإطار النظري في تقديم معالجة علمية متكاملة للمشكلة موضوع البحث.

٢. وقد أتبعت الخطوات التالية لبناء استبانة هذا البحث:

- الاطلاع على التراث المتوفر في أدبيات الإدارة التربوية المعاصرة المتعلقة بموضوع البحث.
- إعداد استبانة مُقيدة اشتملت على (قسمين)، يشتمل القسم الأول على المتغيرات الشخصية والوظيفية، أما القسم الثاني فيشتمل على:

مجال - صناعة القرارات الإدارية المُستندة إلى نظم المعلومات في الإدارات التعليمية بمحافظة المنوفية من وجهة نظر قياداتها الإدارية - ويتكون من محورين، هما:

المحور الأول: الواقع الحالي لصناعة القرارات الإدارية المُستندة إلى نظم المعلومات في الإدارات التعليمية بمحافظة المنوفية من وجهة نظر قياداتها الإدارية، وعدد عباراته (١٥) عبارة. موزعة على خمس أبعاد هي: واقع مرحلة تحديد، وواقع مرحلة جمع البيانات، واقع مرحلة تحديد البدائل المتاحة، واقع مرحلة تقييم البدائل، واقع مرحلة اتخاذ القرار ومتابعة تنفيذه. وفي هذا المحور تم اختيار مقياس خماسي القيم من (١:٥) لدرجة الاستجابة.

المحور الثاني: معوقات صناعة القرارات الإدارية المُستندة إلى نظم المعلومات في الإدارات التعليمية بمحافظة المنوفية من وجهة نظر قياداتها الإدارية، وعدد عباراته (١٥) عبارة. وفي هذا المحور تم اختيار مقياس خماسي القيم من (١:٥) لدرجة تواجد المعوقات.

بعد الخطوات السابقة تم وضع الاستبانة في صورتها المبدئية وعرضها على السادة المُحكّمين^(٣) وذلك للاسترشاد بأرائهم والوصول للصورة النهائية للاستبانة .

صدق الاستبانة:

صدق الاتساق الداخلي للاستبانة: ونهدف من ذلك تحديد قيمة العلاقة الارتباطية بين درجات كل عبارة من العبارات مع المحور الذي تنتمي إليه ومع الاستبانة ككل باستخدام معادلة (سبيرمان براون) لحساب معامل الارتباط.

والجدول التالي يوضح قيم معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة:

جدول (١) قيم معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة

معامل الارتباط	عدد العبارات	أرقام العبارات	الأبعاد	المحاور	مجال الدراسة
**٠.٨٩٨	٣	٤٣-٤١	مرحلة تحديد المشكلة	١- واقع صناعة القرارات الإدارية المُستندة إلى نظم المعلومات	صناعة القرارات الإدارية المُستندة لنظم المعلومات
**٠.٨١٧	٣	٤٦-٤٤	مرحلة جمع البيانات والمعلومات		
**٠.٧٨٩	٣	٤٩-٤٧	مرحلة تحديد البدائل المُتاحة		
**٠.٧٩٢	٣	٥٢-٥٠	مرحلة تقييم البدائل والمفاضلة بينها		
**٠.٨١١	٣	٥٥-٥٣	مرحلة اتخاذ القرار ومتابعة تنفيذه		
**٠.٨١٢	١٥	٧٠-٥٦	٢- معوقات صناعة القرارات الإدارية المُستندة إلى نظم المعلومات		
	٧٠		الدرجة الكلية للاستبانة		

(**) تعني دالة عند مستوى $(\alpha=0.01)$

يتضح من الجدول (١) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وهو ما يدل على أن الاستبانة صادقة وصالحة للتطبيق.

ثبات الاستبانة - باستخدام معامل ارتباط (ألفا كرونباخ):

كما هو موضح بجدول (٢).

^٣- تكونت قائمة المُحكّمين من أساتذة من جامعات: القاهرة، مدينة السادات، والمنوفية، والأزهر وعين شمس، وسوهاج، وطنطا، والمنصورة.

جدول (٢) نتائج معاملات الثبات للاستبانة بأبعادها المختلفة باستخدام معامل ألفا كرونباخ

معامل الارتباط	عدد العبارات	الأبعاد	المحاور	مجال الدراسة	
واقع صناعة القرارات الإدارية المستندة إلى نظم المعلومات					
٠.٧٨٨	٣	مرحلة تحديد المشكلة	المحور الأول	صناعة القرارات الإدارية المستندة لنظم المعلومات	
٠.٧٨٩	٣	مرحلة جمع البيانات والمعلومات			
٠.٧٨٣	٣	مرحلة تحديد البدائل المتاحة			
٠.٧٧٩	٣	مرحلة تقييم البدائل والمفاضلة بينها			
٠.٧٨٣	٣	مرحلة اتخاذ القرار ومتابعة تنفيذه			
٠.٧٨٠	١٥	اجمالي واقع صناعة القرارات الإدارية المستندة لنظم المعلومات	المحور الثاني		
٠.٧٨١	١٥	معوقات صناعة القرارات الإدارية المستندة إلى نظم المعلومات			
٠.٧٩٨	٣٠	اجمالي مجال صناعة القرارات الإدارية المستندة لنظم المعلومات			
٠.٨١٣	٧٠	الدرجة الكلية للاستبانة			

بفحص الجدول (٢) نجد ان معاملات الثبات تراوحت ما بين (٠.٧٧٩ - ٠.٧٨٩) لبعد صناعة القرارات الإدارية المستندة لنظم المعلومات، كما أظهرت الاستبانة معامل ثبات كلي بلغ (٠.٨١٣) وهذه القيم جميعها دالة على معاملات ثبات مرتفعة في الدراسات الاجتماعية مما يعني أنّ الاستبانة صالحة للتطبيق.

٣- عينة البحث:

تألف المجتمع الأصلي الذي اشتمت منه عينة البحث من القيادات الإدارية بالإدارات التعليمية وديوان عام مديرية التربية والتعليم بمحافظة المنوفية في العام الدراسي ٢٠٢٠/٢٠٢١م، وذلك ما بين مستويات إدارية مختلفة ودرجات وظيفية متفاوتة وتم اختيار عينة عشوائية من القيادات الإدارية المختلفة، أما ديوان المديرية فقد تم اختيار عينة مقصودة لتطبيق الاستبانة كان بينها مدير المديرية، ووكيل المديرية، وأربعة من مديري العموم، وعدد من مديري الإدارات. وفيما يلي وصف لخصائص عينة البحث.

جدول (٣) توزيع أفراد العينة حسب متغيرات البحث

م	المتغير	الفئات	عينة البحث
١	النوع	ذكر	١٣٢
		أنثى	٤٨
		إجمالي	١٨٠
٢	المؤهل العلمي	بكالوريوس	١٥٢
		دراسات عليا	٢٨
		إجمالي	١٨٠
٣	المستوى الوظيفي	رئيس وحدة	٤٤
		رئيس قسم	٩٦

14.4%	26	مدير إدارة		4
7.8%	14	مدير عام		
100%	180	إجمالي		
15.6%	28	معلم أول (أ)		5
41.7%	75	معلم خبير		
42.8%	77	كبير معلمين		
100%	180	إجمالي		
18.3%	33	أقل من عام		
59.4%	107	من عام إلى أقل من 5 أعوام		
22.2%	40	أكثر من 5 أعوام		
100%	180	إجمالي		

يتضح من جدول رقم (3) مجيئ الذكور بأعلى فئة بحسب النوع بنسبة (73.3%) من مجموع أفراد العينة، يليهم الإناث بنسبة (26.7%)، ويعد الحاصلون على البكالوريوس في مقدمة المستجيبين بحسب آخر مؤهل علمي بنسبة (84.4%)، فيما جاء الحاصلين على الدراسات العليا بنسبة (15.6%)، والدكتوراه بنسبة (4.4%) والماجستير بنسبة (2.8%) أما على مستوى الوظيفة فقد جاء كبير المعلمون كأعلى فئة بنسبة (42.8%) يليهم فئة معلم خبير (41.7%) تلاها معلم أول أ (15.6%)، وأخيراً جاءت فئة رئيس قسم (53.3%) تلاها فئة رئيس وحدة بنسبة (24%)، ثم مدير إدارة بنسبة (14.4%) وأخير فئة مدير عام بنسبة (7.8%) وتم توزيع عدد (35) استبانة على قيادات المديرية و (265) استبانة على باقي الإدارات التعليمية بإجمالي (300) استبانة، إلا أن العدد الذي تم الحصول عليه هو (238) استبانة، وكانت عدد الاستبانات غير الملائمة (58)؛ لوجود أخطاء داخل الاستبانة كاختيار أكثر من استجابة أو عدم استكمال الاستبانة مما دعا إلى استبعاد تلك الاستمارات، وعدد الاستبانات الصحيحة (180)، وعليه فإن الاستبانة طبقت فعلياً على عدد (180) قيادة إدارية من أصل مجتمع يحتوي على (39) رئيس قسم ومدير إدارة داخل دواوين الإدارات حسب الهيكل التنظيمي لا الإدارة، و (44) مدير إدارة ومدير عام داخل ديوان المديرية، أي أن المجتمع الكلي داخل الإدارات والمديرية (434) قيادة إدارية، تم التطبيق على (180) منهم بواقع (41.47%).

5- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم الاستعانة بالمعالجات الإحصائية المتوفرة عبر برنامج SPSS V22 وتم تبويب البيانات بالبرنامج وتطبيق المعاملات والمعادلات الإحصائية عليها والتي تهدف إلى الإجابة عن أسئلة البحث، وذلك مع مراعاة طبيعة بيانات البحث المستتجة من تطبيق الاستبانة على أفراد العينة، وتلك الأساليب الإحصائية هي:

- ١- التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والنسب المئوية للمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل عبارة، وإجمالي محوري الاستبانة.
- ٢- معامل (كا^٢) لتحديد الدلالة الاحصائية للفروق بين استجابات أفراد العينة في مستويات الاستجابة (الموافقة) الخمسة، وتعين مدى جوهرية تلك الفروق والاختلافات.
- ٣- معامل ارتباط سبيرمان براون)، وذلك للتحقق من صدق الاتساق الداخلي بين عبارات الاستبانة والمحاور التابعة لها، وبين محوري الاستبانة والدرجات الكلية للاستبانة
- ٤- معامل (ألفا كرونباخ) للثبات وذلك لمحوري الاستبانة، وللاستبانة ككل.
- ٥- اختبار "ت" Independent T-test لتحديد معنوية الفروق بين متوسطي عينتين مستقلتين، وتحديد مستويات دلالتها.
- ٦- اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لتحديد معنوية الفروق بين متوسطات ثلاث عينات مستقلة فأكثر، وتحديد مستويات دلالتها.

تقدير الأوزان النسبية لمستويات الاستجابة بالاستبانة:

لتحديد مستوى الإجابة عن بنود "الاستبانة" بمحورها تم إعطاء وزن للبدائل:

وتم تصنيف تلك الإجابات إلى ثلاثة مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبدائل (٥) - الحد الأدنى للبدائل (١)}}{\text{متوسط درجات المدى (٣)}}$$

$$1.33 =$$

متوسط درجات المدى (٣)

للحصول على التصنيف التالي كما يوضحه جدول (٤).

جدول (٤) وصف لتقديرات الاستبانة ومحاورها حسب مدى المتوسطات.

الوصف	منخفض	متوسط	مرتفع
مدى المتوسطات	١: أقل من ٢.٣٣	٢.٣٣ : أقل من ٣.٦٦	٣.٦٦ فأعلى
النسبة المئوية للمتوسط ^(٤)	٢٠%: أقل من ٤٦.٦٦%	٤٦.٦٦%: أقل من ٧٣.٢%	٧٣.٢% فأعلى

^٤ تم حساب النسبة المئوية للمتوسط الحسابي بقسمة قيمة المتوسط الحسابي على أقصى درجة للاستجابة (٥).

٦- نتائج البحث الميدانية (تحليلها وتفسيرها):

أسفر التحليل الإحصائي للبيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها من تطبيق أداة البحث على أفراد العينة عن مجموعة من النتائج سوف يتم عرضها وفق الترتيب التالي:

النتائج الخاصة باستجابات أفراد العينة نحو مجال الاستبانة من خلال محوريها، وأبعادها وعباراتها لتحليلها وتفسيرها على النحو التالي:

المحور الأول- الواقع الحالي لصناعة القرارات الإدارية المُستندة إلى نظم المعلومات في الإدارات التعليمية بمحافظة المنوفية من وجهة نظر قياداتها الإدارية: ويُمكن توضيح أبعاد هذا المحور على النحو التالي:

(أ) البعد الأول- واقع مرحلة تحديد المشكلة:

يشمل هذا البعد (٣) عبارات، وكانت نتائجها كما هو موضح بالجدول (٥) التالي:

جدول (٥) الترتيب التنازلي لمتوسطات الحسابية لتقديرات العينة حول واقع صناعة القرارات الإدارية المستندة إلى نظم المعلومات الإدارية (مرحلة تحديد المشكلة)

م	العبارة	تكرارات ونسب مئوية														
		كبيرة جدا		كبيرة		متوسطة		قليلة		قليلة جدا						
		تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%					
٤١	استطيع التمييز بين أسباب المشكلة وأعراضها.	٤٥	٪٢٥	١٢٠	٪٦٦	١٥	٪٨,٣	٠	٠	٠	٠	٤,١٧	٪٨٣,٤	٠,٥٥	٩٧,٥٠	مرتفع
٤٣	أركز على المعلومات المتعلقة فقط بالمشكلة التي أنوي اتخاذ قرار بشأنها.	٢٩	٪١٦,١	١٣٤	٪٧٤,٤	١٦	٪٨,٩	٠	٠	١	٪٠,٦	٤,٠٦	٪٨١,٢	٠,٥٥	٢٤٣,٤٢	مرتفع
٤٢	أتأكد من شمول المعلومات لكافة عناصر المشكلة محل القرار.	٣١	١٧,٢	١٢٦	٪٧٠	٢٠	٪١١,١	٣	٪١,٧	٠	٠	٤,٠٣	٪٨٠,٦	٠,٥٩	٢٠٣,٢٤	مرتفع
	اجمالي	١٠٥	١٩,٤٤	٣٨٠	٧٠,٣٧	٥١	٩,٤٤	٣	٠,٥٦	١	٠,١٩	٤,٠٨	٪٨١,٦	٠,٤٢	١٨١,٣٩	مرتفع

قيم كا^٢ الجدولية عند درجات حرية ٤ ومستوى دلالة (٠.٠٥) تساوي (٥.٩٩) وعند مستوى دلالة (٠.٠١) تساوي (٩.٢١)

يتضح من جدول (٥) أن الصورة العامة للنتائج توضح أن واقع صناعة القرارات الإدارية في الإدارات التعليمية بمحافظة المنوفية بالنسبة لبعد (واقع مرحلة تحديد المشكلة) مرتفع نوعا ما في ضوء آراء القادة الإداريين ويفسر ذلك بأن: استجابات القادة هي استجابات عن ذاتهم وعن قدراتهم في تحديد المشكلة

وكل منهم يريد الظهور بكونه متمرس وقادر على تحديد المشكلة التي يواجهها بمنتهى الكفاءة وبالتالي فإن النتائج قد تكون غير دقيقة نتيجة لاستجابات القادة عن أنفسهم.

(ب) البعد الثاني- واقع مرحلة جمع البيانات والمعلومات:

يشمل هذا البعد (٣) عبارات، وكانت نتائجها كما هو موضح بالجدول (٦) التالي:

جدول (٦) الترتيب التنازلي للمتوسطات الحسابية لتقديرات العينة حول واقع صناعة القرارات الإدارية المستندة إلى نظم المعلومات الإدارية (جمع البيانات والمعلومات)

م	العبرة	تكرارات ونسب مئوية												
		لا تتوافر		ضعيفة		متوسطة		كبيرة		كبيرة جدا				
		%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار			
٤٦	أتأكد من حداثة المعلومات التي تساعد في اتخاذ القرار بشكل صحيح.	٢٢	١٢,٢	١٠,٣	٥٧,٢	١٥	٨,٣	٤	٢,٢	٣٦	٢٠	٣,٢٩	١٧٠,٨٣	متوسط
٤٥	يمكنني الحصول على كافة المعلومات الخاصة بالقرار في الوقت المناسب.	١٦	٨,٩	٩٢	٥١,١	٣٠	١٦,٧	٦	٣,٣	٣٦	٢٠	٣,٢٦	١٢٤,٢٢	متوسط
٤٤	أستطيع استدعاء كافة المعلومات المرتبطة بموضوع القرار بسهولة.	٢٤	١٣,٣	٤٩	٢٧,٢	٧	٣,٩	٢٨	١٥,٦	٧٢	٤٠	٢,٥٨	٦٩,٨٣	متوسط
	إجمالي	٦٢	١١,٤٨	٢٤٤	٥١,٩	٥٢	٩,٦٣	٣٨	٧,٠٤	١٤٤	٢٦,٦٧	٣,٠٠٨	١٢١,٦٣	متوسط

قيم كا^٢ الجدولية عند درجات حرية ٤ ومستوى دلالة (٠.٠٥) تساوي (٥.٩٩) وعند مستوى دلالة (٠.٠١) تساوي (٩.٢١)

يتضح من جدول (٦) أن واقع صناعة القرارات الإدارية بالنسبة لبعد واقع مرحلة جمع البيانات في درجة متوسطة في ضوء استطلاع الرأي للقيادات الإدارية بالإدارات التعليمية ويقصر ذلك بأن استجابة عينة البحث من القادة تعني أنه لا يمكن الحصول على المعلومات الخاصة بصناعة القرار في الوقت المناسب بصفة مستمرة لعدد كبير من الأسباب منها الطرق التقليدية واليدوية في تخزين واستدعاء المعلومات ، والتي تحتاج إلى وقت وجهد للحصول عليها ،بالإضافة إلى النقص في القوى البشرية المدربة علي استخدام نظم المعلومات علاوة علي عدم وجود قاعدة بيانات شاملة لكافة المعلومات المطلوبة لصناعة أي قرار أو حل أي مشكلة .

(ج) البعد الثالث- واقع مرحلة تحديد البدائل المتاحة:

يشمل هذا البعد (٣) عبارات، وكانت نتائجها كما هو موضح بالجدول (٧) التالي:

جدول (٧) الترتيب التنازلي للمتوسطات الحسابية لتقديرات العينة حول واقع صناعة القرارات الإدارية المستندة إلى نظم المعلومات الإدارية (تحديد البدائل المتاحة)

م	العبرة	تكرارات ونسب مئوية												
		لا تتوافر		ضعيفة		متوسطة		كبيرة		كبيرة جدا				
		%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار			
٤٩	يتم تحديد البدائل وفقا لإمكانيات البشرية المتاحة لتنفيذ القرار.	١٥	٨,٣	١٠,٤	٥٧,٨	٥٤	٣٠	٧	٣,٩	٠	٠	٣,٧١	١٣١,٢٤	مرتفع
٤٨	أستخدم المعلومات التي تسهم في	١٨	١٠	١٠,٣	٥٧,٢	٣١	١٧,٢	٦	٣,٣	٢٢	١٢,٢	٣,٤٩	١٦٤,٨٣	متوسط

متوسط	١٠٩,١٦	١,٢٥	٪٦٧,٦	٣,٣٨	٣,٣٨	٪١٦,٧	٣٠٪٣,٣	٦	٪١٧,٨	٣٢	٪٤٩,٤	٨٩	٪١٢,٨	٢٣	سرعة تحديد البديل الأفضل. أستطيع توفير المعلومات اللازمة والدقيقة لاختيار البديل الأفضل في مراحل صنع القرار.	٤٧
متوسط	١٣٥,٠٨	١,١٤	٧٠,٦	٣,٥٣	٤,١١	٢٢,١٦٧	٣,٥٢	١٩	٢١,٦٧	١١٧	٥٤,٨١	٢٩٦	١٠,٣٧	٥٦	إجمالي	

قيم كلاً الجدولية عند درجات حرية ٤ ومستوى دلالة (٠.٠٥) تساوي (٥.٩٩) وعند مستوى دلالة (٠.٠١) تساوي (٩.٢١)

يتضح من جدول (٧) أن واقع صناعة القرارات الإدارية في الإدارات التعليمية بمحافظة المنوفية بالنسبة لبعد تحديد البدائل المتاحة متوسط في ضوء آراء القيادات الإدارية، ويفسر ذلك بضعف الإمكانيات البشرية المتاحة لتنفيذ القرار وقلة المعلومات المتاحة عن البدائل لاختيار أفضلها لحل المشكلة المطروحة وبصفة عامة فواقع مرحلة تحديد البدائل يحتاج إلى تطوير.

(د) البعد الرابع- واقع مرحلة تقييم البدائل والمفاضلة بينها:

يشمل هذا البعد (٣) عبارات، وكانت نتائجها كما هو موضح بالجدول (٨) التالي:

جدول (٨) الترتيب التنازلي للمتوسطات الحسابية لتقديرات العينة حول واقع صناعة القرارات الإدارية

المستندة إلى نظم المعلومات الإدارية (تقييم البدائل والمفاضلة بينها)

م	العبارات	تكرارات ونسب مئوية																
		كبيرة جدا		كبيرة		متوسطة		ضعيفة		لا تتوافر								
		تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%							
٥٠	عند تقييم البدائل اراعي العادات والتقاليد والاعتبارات الاجتماعية	١٥	٨,٣ %	٧٢	٤٠ %	٧٤	٤١,١ %	١٨	١٠ %	١	٠,٦ %	٣,٤	٢,٤ %	٠,٨	٠,٨ %	١٣١,٣	٨	متوسط
٥١	يتم التقييم بموضوعية وبعيدا عن المصالح الشخصية	١٢	٦,٧ %	٩٠	٥٠ %	٥٠	٢٧,٨ %	٧	٣,٩ %	٢١	١١,٧ %	٣,٣	٢,٣ %	١,٠	١,٠ %	١٣٢,٠	٥	متوسط
٥٢	أقوم باختيار البديل بنفسى ولا يشترك أحد العاملين في الاختيار	١٠	٥,٦ %	٨٣	٤٦,١ %	٥٨	٣٢,٢ %	٨	٤,٤ %	٢١	١١,٧ %	٣,٢	٢,٢ %	١,٠	١,٠ %	١٢١,٦	١	متوسط
	إجمالي	جاء	٦,٨ %	٢٤٥	٤٥,٣ %	١٨٢	٣٣,٧ %	٣٣	٦,١ %	٤٣	٧,٩٦ %	٣,٣	٢,٣ %	٠,٨	٠,٨ %	١٢٨,٣	٥	متوسط

قيم كلاً الجدولية عند درجات حرية ٤ ومستوى دلالة (٠.٠٥) تساوي (٥.٩٩) وعند مستوى دلالة (٠.٠١) تساوي (٩.٢١)

يتضح من جدول (٨) ان واقع صناعة القرار بالنسبة لبعد تقييم البدائل والمفاضلة بينها كان بدرجة متوسطة لجميع العبارات مما يعني أن هناك من العوامل التي تؤثر في اختيار البديل ومنها العادات والتقاليد،

والحرص على المصالح الشخصية دون الصالح العام، والاستئثار بالقرار دون مشاركة العاملين فيه، مما يستدعي تطوير الأداء الخاص بتقييم البدائل حتى يخرج القرار بشكل أكثر جودة.

(هـ) البعد الخامس - واقع مرحلة اتخاذ القرار ومتابعة تنفيذه:

يشمل هذا البعد (٣) عبارات، وكانت نتائجها كما هو موضح بالجدول (٩) التالي:

جدول (٩) الترتيب التنازلي للمتوسطات الحسابية لتقديرات العينة حول واقع صناعة القرارات الإدارية المستندة إلى نظم المعلومات الإدارية (اتخاذ القرار ومتابعة تنفيذه)

التقدير	رقم	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	تكرارات ونسب مئوية								العبارة	م		
					لا تتوافر		ضعيفة		متوسطة		كبيرة				كبيرة جدا	
					%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار			%	تكرار
مرتفع	١٤٨,٦٦	٠,٦٣	%٧٧,٢	٣,٨٦	٠	٠	%١,١	٢	%٢٤,٤	٤٤	%٦١,٧	١١١	%١٢,٨	٢٣	٥٥	استطيع اكتشاف الأخطاء أثناء تنفيذ القرار ومعالجتها بحكمة.
مرتفع	٢٠٣,٦١	٠,٧١	%٧٣,٨	٣,٦٩	%٠,٦	١	%٤,٤	٨	%٢٨,٩	٥٢	%٥٧,٨	١٠٤	%٨,٣	١٥	٥٤	أتابع تنفيذ القرار بنفسى أو من ينوب عني من اهل الثقة.
متوسط	١٣١,٠٠	١,٢٢	%٦٦	٣,٣٠	%١٨,٣	٣٣	٠,٦	١	%٢٢,٢	٤٠	%٥٠,٦	٩١	%٨,٣	١٥	٥٣	أقوم بعملية تهيئة حول القرار المتخذ قبل تنفيذه.
متوسط	١٦١,٠٩	٠,٦٦	%٧٢,٤	٣,٦٢	٦,٣٠	٣٤	٢,٠٤	١١	٢٥,١٩	١٣٦	٥٦,٦٧	٣٠٦	٩,٨١	٥٣	إجمالي	

قيم كا^٢ الجدولية عند درجات حرية ٤ ومستوى دلالة (٠.٠٥) تساوي (٥.٩٩) وعند مستوى دلالة (٠.٠١) تساوي (٩.٢١)

يتضح من جدول (٩) أن واقع مرحلة اتخاذ القرار ومتابعته يتحقق بدرجة متوسطة ويفسر ذلك بأنه التهيئة حول القرار قبل اتخاذه لا يتم بشكل كاف كما أن متابعة تنفيذ القرار بعد صدوره لا يتم بصورة جيدة كما أن اكتشاف الأخطاء أثناء تنفيذ القرار يحتاج مزيد من المهارات المختلفة لتلافيها حتى نضمن تحسين القرار وتطويره.

المحور الثاني - معوقات صناعة القرارات الإدارية المُستندة إلى نظم المعلومات في الإدارات التعليمية بمحافظة المنوفية من وجهة نظر قياداتها الإدارية: وعدد عباراته (١٥) عبارة.

▪ ويمكن توضيح عبارات هذا المحور على النحو التالي:

جدول (١٠) الترتيب التنازلي للمتوسطات الحسابية لتقديرات العينة حول معوقات صناعة القرارات الإدارية المستندة إلى نظم المعلومات في الإدارات التعليمية بمحافظة المنوفية من وجهة نظر قياداتها الإدارية

م	العبارة	تكرارات ونسب مئوية										النقدية						
		كبيرة جدا		كبيرة		متوسطة		ضعيفة		لا تتوافر								
		تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%							
٦١	المركزية الشديدة في اتخاذ القرار والبعد عن التفويض.	٣٩	٢١,٧ %	١٢٥	٦٩,٤ %	١٣	٧,٢ %	٣	١,٧ %	٠	٠ %	٠	٠ %	٤,١١	٨٢,٢ %	٠,٥٩	٢٠٤,٩٧	مرتفع
٦٢	ضعف المرونة في اللوائح والقوانين والتي قد لا تتلاءم مع ما يستجد من ظروف.	٣٩	٢١,٧ %	١٢٤	٦٨,٩ %	١٤	٧,٨ %	٣	١,٧ %	٠	٠ %	٠	٠ %	٤,١٠	٨٢ %	٠,٥٩	٢٠٠,٠٤	مرتفع
٥٩	ضعف القدرة على التنبؤ بالنتائج المترتبة على القرار المتخذ.	٣٦	٢٠ %	١٢٤	٦٨,٩ %	١٦	٨,٩ %	٤	٢,٢ %	٠	٠ %	٠	٠ %	٤,٠٧	٨١,٤ %	٠,٦١	١٩٦,٠٥	مرتفع
٦٥	تغليب العاطفة على استخدام منهج علمي سليم عند اتخاذ القرار.	٣٧	٢٠,٦ %	١٢٢	٦٧,٨ %	١٧	٩,٤ %	٣	١,٧ %	١	٠,٦ %	٠	٠ %	٤,٠٦	٨١,٢ %	٠,٦٤	٢٧٩,٧٧	مرتفع
٥٦	تدني مستوى نظم المعلومات التكنولوجية المتاحة داخل الإدارات.	٢٠	١١,١ %	١٤٣	٧٩,٤ %	١٠	٥,٦ %	٤	٢,٢ %	٣	١,٧ %	٠	٠ %	٣,٩٦	٧٩,٢ %	٠,٦٤	٤٠٢,٦١	مرتفع
٦٨	ضعف الرقابة ومتابعة تنفيذ القرار بشكل صحيح.	١٢	٦,٧ %	١٤٢	٧٨,٩ %	٢٠	١١,١ %	٦	٣,٣ %	٠	٠ %	٠	٠ %	٣,٨٩	٧٧,٨ %	٠,٥٥	٢٨٠,٩٧	مرتفع
٧٠	ضيق الوقت المتاح لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة حول القرار.	١٥	٨,٣ %	١٣٩	٧٧,٢ %	١٩	١٠,٦ %	٤	٢,٢ %	٣	١,٧ %	٠	٠ %	٣,٨٨	٧٧,٦ %	٠,٦٥	٣٧٣,٦٦	مرتفع
٦٧	التركيز على أحد البدائل دون غيره لسهولة تنفيذه فقط.	١٠	٥,٦ %	١٣٩	٧٧,٢ %	٢٩	١٦,١ %	١	٠,٦ %	١	٠,٦ %	٠	٠ %	٣,٨٧	٧٧,٤ %	٠,٥٢	٣٨٢,٨٨	مرتفع
٦٩	خضوع القرار لضغوط سياسية واقتصادية تؤثر على موضوعية	١١	٦,١ %	١٣٩	٧٧,٢ %	٢٤	١٣,٣ %	٦	٣,٣ %	٠	٠ %	٠	٠ %	٣,٨٦	٧٧,٢ %	٠,٥٦	٢٥٦,٦٤	مرتفع

القرار.																			
خضوع القرار للعادات والتقاليد والاعتبارات الاجتماعية يؤثر في اختيار أحد البدائل دون غيره.	٦٣	١٨	٪١٠	١٢٢	٦٧,٨ %	٣٦	٪٢٠	٤	٪٢,٢	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
قلة مشاركة منفي القرار في صناعة ذلك القرار يضعف قناعتهم به .	٦٤	١٦	٪٨,٩	١٢٩	٧١,٧ %	٢٩	٪١٦,١	٤	٪٢,٢	٢	٪١,١	٣,٨٥	٪٧٧	٠,٦	٠	٠	٠	٠	٠
التسرع في اختيار أحد البدائل دون دراسة كافية	٦٦	١٤	٪٧,٨	١٢٨	٧١,١ %	٣٢	٪١٧,٨	٥	٪٢,٨	١	٪٠,٦	٣,٨٣	٪٧٦,٦	٠,٦	٢	٠	٠	٠	٠
تقارب اختصاصات الإدارات وتداخلها يساهم في تضارب القرارات.	٥٧	١٥	٪٨,٣	١٢٣	٦٨,٣ %	٣٧	٪٢٠,٦	٣	٪١,٧	٢	٪١,١	٣,٨١	٪٧٦,٢	٠,٦	٥	٠	٠	٠	٠
قلة تحديث المعلومات بصفة مستمرة	٦٠	١٢	٪٦,٧	١٢٣	٦٨,٣ %	٣٩	٪٢١,٧	٣	٪١,٧	٣	٪١,٧	٣,٧٧	٪٧٥,٤	٠,٦	٧	٠	٠	٠	٠
التردد والخوف من تحمل المسؤولية القانونية للقرار.	٥٨	٢٠	٪١١,١	٩٤	٥٢,٢ %	٢٨	٪١٥,٨	٣	٪١,٧	٣٥	٪١٩,٤	٣,٣٤	٪٦٦,٨	١,٢	٩	٠	٠	٠	٠
إجمالي	٣١٤	٣١٤	٪١١,٦	١٩١	٧٠,٩ %	٣٦٣	٪١٣,٤	٤	٪٢,٠٧	٥١	٪١,٨٩	٣,٨٨	٪٧٧,٦	٠,٣	٧	٢	٠	٠	٠

قيم كما الجدولية عند درجات حرية ٤ ومستوى دلالة (٠.٠٥) تساوي (٥.٩٩) وعند مستوى دلالة (٠.٠١) تساوي (٩.٢١)

يتضح من جدول (١٠) أن العبارات المعبرة عن المعوقات لصناعة القرار تمثل معوقات بدرجة كبيرة وفقاً لآراء عينة الدراسة، ومنها المركزية الشديدة في صناعة واتخاذ القرار وقلة المشاركة في صناعة القرار من قبل العاملين وتدني مستوى نظم المعلومات المتاحة والتي توفر المعلومات الدقيقة والواضحة اللازمة لاتخاذ القرار بالإضافة إلي إلى خضوع القرار للعديد من الضغوط السياسية والاجتماعية، علاوة علي ضعف في متابعة تنفيذ القرار والتردد والخوف من تحمل المسؤولية لذا وجب تلافي تلك المعوقات وذلك من خلال اختيار القيادات علي أسس سليمة وواضحة وتتوافر بها عناصر الكفاءة والخبرة إلي جانب توفير متطلبات مادية وبشرية وتكنولوجية لإدارة المعلومات بشكل جيد بالإضافة إلي تغيير المفاهيم حول المركزية في صناعة القرار والاتجاه نحو الشراكة في اتخاذ القرار علاوة علي ضرورة تضافر الجهود نحو استقلالية القرار وعدم خضوعه للمؤثرات والضغوط الخارجية حتى يتم صناعة القرار بصورة جيدة .

النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

نتائج الفرضية الأولى - ونصها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة البحث حول محوري الاستبانة تُعزى إلى متغير النوع. تم استخدام اختبار (ت) للمقارنة بين المتوسطات لدراسة دلالة الفروق تبعاً للنوع وقد أسفر التحليل عن النتائج التالية التي يوضحها جدول (١١) التالي:

جدول (١١) نتائج اختبار (ت) لدراسة دلالة الفروق بين عينة الدراسة بالنسبة لإجمالي الأداة، ومحوريها باختلاف النوع (ذكر/أنثى)

مستوى الدلالة	قيمة ت	النوع				الأبعاد	المحور	مجال الدراسة
		الذكر (١٣٢=ن)		النساء (٤٨=ن)				
		ع	م	ع	م			
غير دالة	١,٦١٩	٠,٤٦	٤,٠٠	٠,٤٠	٤,١١	واقع صناعة القرارات الإدارية المستندة إلى نظم المعلومات	صناعة القرارات الإدارية المستندة إلى نظم المعلومات	
دالة عند ٠,٠١	٢,٧٦٧	١,٠٧	٢,٧١	١,٠٨	٣,٢١			
دالة عند ٠,٠١	٢,٧٦٤	٠,٩١	٣,٢٤	٠,٨٣	٣,٦٣			
غير دالة	١,٥١٣	٠,٨٤	٣,٢٢	٠,٨٣	٣,٤٣			
دالة عند ٠,٠٥	٢,٠٤٥	٠,٧٣	٣,٤٥	٠,٦٢	٣,٦٨			
غير دالة	٠,٣٨٥	٠,٣٩	٣,٩٠	٠,٣٧	٣,٨٨			
غير دالة	١,٣٤٧	٠,٣٤	٢,٩٦	٠,٢٩	٣,٠٢			
								الاستبانة ككل

قيمة "ت" الجدولية عند درجات حرية (١٧٨) ومستوى دلالة (٠,٠٥) تقدر بـ (١,٩٦) وعند مستوى دلالة (٠,٠١) تقدر بـ (٢,٥٨).

يتضح من الجدول (١١) أن كانت الفروق لصالح الذكور بالنسبة (لجمع البيانات وتحديد البدائل واتخاذ القرار) ويفسر ذلك بأن الذكور لديهم تقدير للواقع بدرجة أكبر من النساء، فالرجال عادة لديهم شخصية واقعية تستطيع رصد الواقع بشكل أكثر موضوعية، وهم أكثر قدرة على جمع البيانات وتحديد البدائل. بالإضافة إلى أن عدد الاستجابات من القيادات الإدارية للرجال أكثر عدداً من النساء حيث أن عدد الذكور يمثل ٧٣.٣٪ في مقابل ٢٦.٧٪ للنساء وذلك في العينة التي تم تطبيق الاستبانة عليها. لا توجد فروق بين النوعيين الذكور والإناث في تقديرهم لمعوقات صناعة القرار ويفسر ذلك بأن الذكور والإناث من أفراد العينة على نفس الوعي والإدراك للمعوقات التي تعترض أداء عملهم في صناعة واتخاذ القرار.

نتائج الفرضية الثانية - ونصها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة البحث حول محوري الاستبانة تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي تم استخدام اختبار (ت) للمقارنة بين المتوسطات لدراسة دلالة الفروق تبعاً للمؤهل وقد أسفر التحليل عن النتائج التالية التي يوضحها جدول (١٢) التالي:

جدول (١٢) نتائج اختبار (ت) لدراسة دلالة الفروق بين عينة الدراسة بالنسبة لإجمالي الأداة، ومحوريها باختلاف المؤهل العلمي (بكالوريوس/دراسات عليا)

مستوى الدلالة	قيمة ت	المؤهل العلمي				الأبعاد	المحاور	مجالى الدراسة
		دراسات عليا (ن=٢٨)		بكالوريوس (ن=١٥٢)				
		ع	م	ع	م			
دالة عند ٠.٠٥	٢.٣٢٣	٠.٤٩	٤.٢٥	٠.٤٠	٤.٠٥	تحديد المشكلة	واقع صناعة القرارات الإدارية المستندة إلى نظم المعلومات	صناعة القرارات الإدارية المستندة لنظم المعلومات
دالة عند ٠.٠٥	٢.٠٤١	١.١١	٣.٤٦	١.٠٩	٣.٠١	جمع البيانات والمعلومات		
غير دالة	١.٥٨	٠.٩١	٣.٧٦	٠.٨٥	٣.٤٨	تحديد البدائل المتاحة		
غير دالة	١.٨١٥	٠.٧٤	٣.٦٣	٠.٨٤	٣.٣٢	تقييم البدائل والمفاضلة بينها		
غير دالة	١.٥٨٦	٠.٦٠	٣.٨٠	٠.٦٧	٣.٥٨	اتخاذ القرار ومتابعة تنفيذه		
غير دالة	١.٤٤٩	٠.٤٠	٣.٧٩	٠.٣٦	٣.٩٠	معوقات صناعة القرارات الإدارية المستندة إلى نظم المعلومات		
غير دالة	١.٣٢٧	٠.٢٩	٣.٠٨	٠.٣٠	٢.٩٩	الاستبانة ككل		

قيمة "ت" الجدولية عند درجات حرية (١٧٨) ومستوى دلالة (٠.٠٥) تقدر بـ (١.٩٦) وعند مستوى دلالة (٠.٠١) تقدر بـ (٢.٥٨).

يتضح من الجدول (١٢) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لواقع صناعة القرار ترجع إلي المؤهل الدراسي، بالنسبة لتحديد البدائل وتقييمها واتخاذ القرار ومتابعته إلا أنه كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الحاصلين علي الدراسات العليا في مقابل البكالوريوس حول تحديد المشكلة، وجمع البيانات مما يعني ان هذه الفئة هي الأقدر علي تحديد المشكلة وجمع البيانات بحكم عملهم في البحث العلمي وما اكتسبوه من خبرات ومهارات واتباع خطوات البحث العلمي في التفكير وحل المشكلات وهذا يؤكد التفسير السابق في أنهم الأقدر علي الحصول علي معلومات شاملة حول القرار.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ترجع إلي المؤهل الدراسي في تحديد معوقات صناعة واتخاذ القرار مما يعني الاتفاق حول تلك التحديات والوعي بهذه المعوقات من وجهة نظر الجميع بغض النظر عن اختلاف مؤهلاتهم العلمية.

نتائج الفرضية الثالثة- ونصها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة البحث حول محوري الاستبانة تُعزى إلى متغير المستوى الوظيفي وقد أسفر التحليل عن النتائج التالية التي يوضحها جدول (١٣) التالي:

جدول (١٣) نتائج تحليل التباين لدراسة دلالة الفروق بين عينة الدراسة بالنسبة لإجمالي الأداة، ومحورها باختلاف المستوى الوظيفي (رئيس وحدة/رئيس قسم//مدير إدارة /مدير عام)

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحاور	مجال الدراسة
غير دالة	١,٢٧٥	٠,٥٢٨	٣	١,٥٨٣	بين المجموعات	واقع صناعة القرارات الإدارية المُستندة إلى نظم المعلومات	صناعة القرارات الإدارية المُستندة لنظم المعلومات
		٠,٤١٤	١٧٦	٧٢,٨٣٦	داخل المجموعات		
			١٧٩	٧٤,٤١٩	الكلية		
غير دالة	١,٧٥٨	٠,٢٣٨	٣	٠,٧١٥	بين المجموعات	معوقات صناعة القرارات الإدارية المُستندة إلى نظم المعلومات	إجمالي
		٠,١٣٦	١٧٦	٢٣,٨٤٨	داخل المجموعات		
			١٧٩	٢٤,٥٦٣	الكلية		
غير دالة	١,٢٧٠	٠,١١٤	٣	٠,٣٤٣	بين المجموعات	إجمالي	إجمالي
		٠,٠٩٠	١٧٦	١٥,٨٥٦	داخل المجموعات		
			١٧٩	١٦,١٩٩	الكلية		

يتضح من جدول (١٣) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزي الي اختلاف المستوي الوظيفي

حول واقع صناعة القرار ومعوقاته مما يعني توحيد رؤية عينة الدراسة حول تلك المحاور. نتائج الفرضية الرابعة ونصها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة البحث حول محوري الاستبانة تُعزى إلى متغير الدرجة الوظيفية. تم استخدام تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين المتوسطات وقد أسفر التحليل عن النتائج التالية التي يوضحها جدول (١٤) التالي:

جدول (١٤) نتائج تحليل التباين لدراسة دلالة الفروق بين عينة الدراسة بالنسبة لإجمالي الأداة، ومحورها باختلاف الدرجة الوظيفية (معلم أول(أ) // معلم خبير/معلم كبير)

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحاور	مجال الدراسة
غير دالة	٠,١٠٠	٠,٠٤٢	٢	٠,٠٨٤	بين المجموعات	واقع صناعة القرارات الإدارية المُستندة إلى نظم المعلومات	صناعة القرارات الإدارية المُستندة لنظم المعلومات
		٠,٠٤٠	١٧٧	٧٤,٣٣٥	داخل المجموعات		
			١٧٩	٧٤,٤١٩	الكلية		
غير دالة	١,٢٧٢	٠,١٧٤	٢	٠,٣٤٨	بين المجموعات	معوقات صناعة القرارات الإدارية المُستندة إلى نظم المعلومات	إجمالي
		٠,١٣٧	١٧٧	٢٤,٢١٥	داخل المجموعات		
			١٧٩	٢٤,٥٦٣	الكلية		
غير دالة	٠,٢٧٧	٠,٠٢٥	٢	٠,٠٥١	بين المجموعات	إجمالي	إجمالي
		٠,٠٩١	١٧٧	١٦,١٤٩	داخل المجموعات		
			١٧٩	١٦,١٩٩	الكلية		

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزي الي اختلاف الدرجة الوظيفية فلم تؤثر الدرجة الوظيفية في الرأي حول واقع صناعة القرارات الإدارية ومعوقاته مما يدل على الاتفاق حول هذين المجالين من وجهة نظر عينة الدراسة على اختلاف درجاتهم الوظيفية. نتائج الفرضية الخامسة ونصها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة البحث حول محوري الاستبانة تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة. وتم استخدام تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين المتوسطات لدراسة دلالة الفروق تبعاً لمتغير الخبرة وقد أسفر التحليل عن النتائج التالية التي يوضحها جدول (١٥) التالي:

جدول (١٥) نتائج تحليل التباين لدراسة دلالة الفروق بين عينة الدراسة بالنسبة لإجمالي الأداة، ومحوريها باختلاف الخبرة (أقل من عام/ من عام إلى أقل من ٥ أعوام/ أكثر من ٥ أعوام)

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحاور	مجالى الدراسة
غير دالة	١.٧٢٨	٠.٧١٠	٣	٢.١٢٩	بين المجموعات	واقع صناعة القرارات الإدارية المُستندة إلى نظم المعلومات	صناعة القرارات الإدارية المُستندة لنظم المعلومات
		٠.٤١١	١٧٦	٧٢.٢٩٠	داخل المجموعات		
			١٧٩	٧٤.٤١٩	الكلية		
دال عند مستوى ٠.٠١	٦.١٢٣	٠.٧٧٤	٣	٢.٣٢٢	بين المجموعات	معوقات صناعة القرارات الإدارية المُستندة إلى نظم المعلومات	صناعة القرارات الإدارية المُستندة لنظم المعلومات
		٠.١٢٦	١٧٦	٢٢.٢٤٢	داخل المجموعات		
			١٧٩	٢٤.٥٦٣	الكلية		
غير دالة	١.٠٧٨	٠.٠٩٧	٣	٠.٢٩٢	بين المجموعات		الاستبانة كإجمالي
		٠.٠٩٠	١٧٦	١٥.٩٠٧	داخل المجموعات		
			١٧٩	١٦.١٩٩	الكلية		

من الجدول السابق يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزي الي اختلاف الخبرة حول محور (واقع صناعة القرارات المُستندة إلى نظم المعلومات الإدارية) مما يعني اتفاق الرؤية بين عينة الدراسة حول تقييمهم لواقع صناعة القرار. لكن توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمعوقات صناعة القرارات تعزي الي الخبرة لصالح الأحدث خبرة فكلما زادت الخبرة قلت المعوقات لصناعة القرار مما يعني أن الخبرة كفيلة بتذليل كثير من المعوقات والتحديات التي تواجه صناعة القرار. بينما الفئة الأقل خبرة هي الأقدر على رصد تلك المعوقات وهي الأكثر تفاعلا في مراحل صناعة القرار، وغالبا ما تكون تلك الفئة من رؤساء الوحدات والأقسام المنوط بهم اتخاذ قرارات بسيطة (مبرمجة) تتخذ لحل

مشاكل روتينية يومية وهم أيضا ضمن الفئات المشاركة في صناعة القرارات الهامة (الغير مبرمجة) وبالتالي هم الأكثر مواجهة مع التحديات والمعوقات وبالتالي فهم الأقدر على تحديد تلك المعوقات.
ملخص نتائج الدراسة:

المحور الأول- الواقع الحالي لصناعة القرارات الإدارية المُستندة إلى نظم المعلومات في الإدارات التعليمية بمحافظة المنوفية من وجهة نظر قياداتها الإدارية: ويُمكن توضيح أبعاد هذا المحور على النحو التالي:
- **البعد الأول- واقع مرحلة تحديد المشكلة بمتوسط حسابي (٤.٠٨) ونسبة مئوية (٨١.٦٪) وبدرجة مرتفعة. البعد الثاني- واقع مرحلة جمع البيانات والمعلومات: بمتوسط حسابي (٣.٠٨) ونسبة مئوية (٦١.٦٪) وبدرجة متوسطة.**

- **البعد الثالث- واقع مرحلة تحديد البدائل المُتاحة: بمتوسط حسابي (٣.٥٣) ونسبة مئوية (٧٠.٦٪) وبدرجة متوسطة.**

- **البعد الرابع- واقع مرحلة تقييم البدائل والمفاضلة بينها: بمتوسط حسابي (٣.٣٧) ونسبة مئوية (٦٧.٤٪) وبدرجة متوسطة**

- **البعد الخامس- واقع مرحلة اتخاذ القرار ومتابعة تنفيذه: بمتوسط حسابي (٣.٦٢) ونسبة مئوية (٧٢.٤٪) وبدرجة متوسطة.**

- **كشفت نتائج المحور الثاني- معوقات صناعة القرارات الإدارية المُستندة إلى نظم المعلومات في الإدارات التعليمية بمحافظة المنوفية من وجهة نظر قياداتها الإدارية: أنها جاءت بمتوسط (٣.٨٨) ونسبة مئوية (٧٧.٦٪) وبدرجة مرتفعة أي أن القرار يواجه العديد من المعوقات التي تحول دون اتخاذه بشكل جيد ومرضي.**

- **كما كشفت الدراسة بأنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات العينة حول محوري الدراسة تعزي إلى متغير النوع إلا في ثلاث أبعاد وهي جمع البيانات وتحديد البدائل واتخاذ القرار وكان لصالح الذكور.**

وكذلك كشفت الدراسة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات العينة حول محوري الدراسة تعزي إلى متغير المؤهل إلا في بعدي تحديد المشكلة وجمع البيانات كان لصالح الحاصلين على مؤهلات الدراسات العليا.

وأیضا كشفت الدراسة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات العينة حول محوري الدراسة تعزي إلى متغير المستوى الوظيفي والدرجة الوظيفية حول محوري الاستبانة.

كما كشفت الدراسة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات العينة حول محوري الدراسة تعزي إلى متغير الخبرة إلا في المعوقات لصالح الأحدث خبرة.

ومن هنا يتضح من نتائج البحث أن هناك قصور في صناعة واتخاذ القرار الإداري المستند إلى نظم المعلومات داخل الإدارات التعليمية بمحافظة المنوفية لذا يجب اتخاذ عدد من الإجراءات لتطوير القرار بتلك الإدارات التعليمية

أولاً: إجراءات على مستوى مديرية التربية والتعليم بالمنوفية:

- ١- العمل على تفعيل قاعدة بيانات متكاملة والعمل على تحديثها باستمرار، بما يضمن توفير إطار مرجعي لمتخذ القرار يمكنه من الرجوع إليه ويتضمن هذا الإطار كافة الإحصاءات والنتائج الخاصة بالمديرية، وتوفير عناصر بشرية ماهرة في التعامل مع هذه القاعدة.
- ٢- تفعيل عملية تدقيق المعلومات وذلك لضمان استخدامها بطريقة علمية من خلال خرائط تدقيق البيانات.
- ٣- تحقيق الشراكة مع المؤسسات العلمية والبحثية في مجال الإدارة التعليمية والمتمثلة في الجامعات المصرية ومراكز البحوث والتي يمكن الاستفادة منها في الاطلاع على كل ما هو جديد في نظم المعلومات ودعم القرار.
- ٤- دعم الأفكار الجديدة والرائدة في مجال تطوير المؤسسة التعليمية من خلال تقديم حوافز مادية ومعنوية مجزية لأصحاب الأفكار الرائدة في مجال تطوير الإدارات التعليمية، سواء قيادات أو عاملين، مع تذليل العقبات التي قد تعترضهم عند تنفيذ عمليات التطوير.
- ٥- إنشاء شبكة إلكترونية للربط بين المؤسسات التعليمية المختلفة بحيث تسمح بالتواصل فيما بينها بشكل أفقي أي بين المؤسسات التعليمية التي تنتمي لنفس المستوى الإداري (مديرية المنوفية والمديريات الأخرى) وبشكل رأسي أي بين المديرية ومستويات إدارية أقل (الإدارات التعليمية التابعة لها).
- ٦- توفير خدمات الإنترنت لجميع أقسام والإدارات الداخلية بالمديرية والإدارات التعليمية.
- ٧- توفير برامج تدريبية منظمة خاصة للتعامل مع الأجهزة والبرامج الحديثة والتي يتطلبها العمل.
- ٨- توفير جزء من ميزانية المديرية لشراء أجهزة الكمبيوتر والبرامج وصيانة الأجهزة.
- ٩- نشر ثقافة المشاركة في صنع القرار بين القيادات الإدارية والبعد عن الانفراد باتخاذ القرار.

١٠- وضع بطاقة الوصف الوظيفي لجميع الإدارات في مكان معن لمعرفة مهام كل إدارة ومنع اختلاط مهام الإدارات معا.

ب- إجراءات خاصة بدواوين الإدارات التعليمية:

- ١- تحديد أماكن وحدات المعلومات داخل جميع الإدارات التعليمية.
- ٢- توفير جميع البيانات والمعلومات التي يحتاجها العاملين بإدارة المعلومات، لعمل قاعدة بيانات شاملة ومتكاملة لكل إدارة وبالتالي لجميع وحدات المعلومات بالإدارات.
- ٣- توفير التدريبات بصفه دورية لرفع كفاءة العاملين بتلك الإدارة وإمدادهم بكل جديد في مجال نظم المعلومات.
- ٤- الإعلان عن الطرق التي يمكن للعاملين والمعلمين والطلبة وأولياء الأمور والمجتمع المحلى التعامل بها وفق إدارة المعلومات ومساعدتهم في تقديم الخدمة.
- ٥- ربط الأقسام الفرعية داخل الإدارة لتحقيق تكامل النظام وبما يخدم عملية صنع القرار.
- ٦- دعم الدورات العلمية المقدمة للقيادات لتدريبهم على استخدام نظم المعلومات الحديثة وتطويرها في اتخاذ القرار.
- ٧- تقدير جهود العاملين المهمين بنشر ثقافة نظم المعلومات في صنع القرار.
- ٨- إيجاد خطط مستقبلية خاصة بتحويل الوثائق الورقية إلى صيغ الكترونية بالإدارة لسهولة استخدامها.
- ٩- مراجعة خطط رفع الجاهزية لنظم المعلومات داخل الإدارة.
- ١٠- توضيح الاختصاصات الإدارية الخاصة بكل قسم بشكل واضح مما يساهم في عدم التعرض لمشكلة التداخل والتضارب بين الأهداف والقرارات.

البحوث المقترحة:

- متطلبات تطوير القرار الإداري بمدارس التعليم العام في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠
- دراسة تحليلية لواقع القرارات الإدارية بالتعليم العام وسبل تطويرها.
- متطلبات تحقيق التمكين الرقمي لدى مديري الإدارات التعليمية في ضوء خبرات بعض الدول.

مراجع البحث

أولاً: مراجع عربية

- ١- أبو تيم، محمد، ٢٠١٥، " نظم دعم القرارات وعلاقتها بفاعلية القرارات الإدارية -دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية-محافظات غزة"، (رسالة ماجستير كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة).
- ٢- البناء، هاله، ٢٠١٣، الإدارة المدرسية الحديثة (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع).
- ٣- الحريري، رافده، ٢٠٠٧، إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة (عمان: دار الفكر).
- ٤- الحسن، هدى، ٢٠١٩، " التمكين الإداري وعلاقته بالمشاركة في صنع القرار لدى قائدات مدارس منطقة الباحة من وجهة نظرهن"، مجلة البحث العلمي في التربية، (ع ٢٠).
- ٥- الخطيب، أحمد ومعايعه، عادل، ٢٠٠٩، الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة (عمان: عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع).
- ٦- الشحات، محمد، ٢٠١٣، " استخدام نظام المعلومات التربوية في عملية صنع القرار في مدارس الثانوية العامة بمصر"، مجلة البحث العلمي في التربية (كلية البنات للآداب والعلوم والتربية جامعة عين شمس، مج ١، ع ١٣).
- ٧- الشيبه، آمال، ٢٠١٠، " دور نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات في المنشآت التعليمية دراسة تطبيقية على جامعة العلوم والتكنولوجيا بالجمهورية اليمنية" (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين).
- ٨- العطاس، محمد، ٢٠٠٩، اتخاذ القرارات (النظرية والتطبيق) (الرياض: مكتبة الرشد).
- ٩- العجمي، محمد، ٢٠١٠، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة).
- ١٠- القيسي، سمير، ٢٠١٤، " دور تكنولوجيا المعلومات في صنع القرار - دراسة حالة" (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية).
- ١١- السلمي، علاء والبياتي، هلال والكيلاني، عثمان، ٢٠٠٦، أساسيات نظم المعلومات (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع).

- ١٢- الكردي، منال والعبد، جلال، ٢٠٠٥، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية: النظرية -الأدوات - التطبيق (الاسكندرية: الدار الجامعية).
- ١٣- الرويلي، سعود، ٢٠٠٠، صنع القرار في ادارة تعليم البنين بالمملكة العربية السعودية " (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود).
- ١٤- المنصور، كاسر، ٢٠٠٠، نظرية القرارات الإدارية مفاهيم وطرق كمية (عمان: دار الحامد للنشر).
- ١٥- بربز، كامل، ٢٠٠٦، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين (بيروت: دار المنهل اللبناني).
- ١٦- بلعجوز، حسين، ٢٠١٠، المدخل لنظرية القرار (الجزائر: ديوان المطبوعات).
- ١٧- حسين، أحمد، ٢٠٠٧، نظم المعلومات المحاسبية (الاسكندرية: الدار الجامعية).
- ١٨- حسين، محمد، ٢٠١٩، " استثمار نظم المعلومات الإدارية في عملية صنع واتخاذ القرارات في مديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال سيناء " (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة قناة السويس).
- ١٩- حوزية، على، ٢٠١٢، " نظم المعلومات وأثرها في اتخاذ القرارات الإدارية " دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (مج ١، ع ٢١).
- ٢٠- حيدر، معالي، ٢٠٠٢، نظم المعلومات، الدار الجامعية (الاسكندرية).
- ٢١- داركر، بيتر، ٢٠٠٥، فن الإدارة ترجمة الميداني عبد الله (الرياض: مكتبة العبيكان).
- ٢٢- دهامشية، عبد الرحمن وعثمانية، و داد وعرعار، عفاف، ٢٠١٧، " مساهمة نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات لدى الموظفين-دراسة ميدانية بمديرية الادارة المحلية لولاية -قالمة " (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة ٨ ماي، الجزائر).
- ٢٣- عواد، فتحي، ٢٠١٢، إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، (الاردن: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع).
- ٢٤- زيان، عبد الرازق، ٢٠٠٨، " نظم المعلومات الإدارية التربوية وتوظيفها في دعم القرار وحل المشكلات بمدارس التعليم العام، رؤية منظوميه " مجلة كلية التربية، (جامعة الزقازيق، ع ٥٩).
- ٢٥- السكارنة، بلال، ٢٠١٣، التطوير التنظيمي والإداري (الاردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة).

- ٢٦- سلطان، ابراهيم، ٢٠٠٠، نظم المعلومات الإدارية (مصر: الدار الجامعية للنشر).
- ٢٧- شحاته، علي، ٢٠٠٥، الادارة العامة (القاهرة: مكتبة الزهراء).
- ٢٨- صلاح، مصطفى، ٢٠٠٩، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الاداري المعاصر (الرياض: دار المريخ للنشر والتوزيع).
- ٢٩- طعمة، حسن، ٢٠١٠، نظرية اتخاذ القرارات اسلوب كمي تحليلي، (الاردن: دار صفاء للنشر والتوزيع).
- ٣٠- محمد، رانيا، ٢٠١٥، " تصور مقترح لتطوير عملية صنع القرار التعليمي في المملكة العربية السعودية في ضوء بعض الاتجاهات التربوية المعاصرة "، مجلة الثقافة والتنمية (كلية التربية - جامعة الطائف، مج ١٥ العدد ٩١).
- ٣١- محمد، فيصل، ٢٠١٣، " استراتيجيات اتخاذ القرارات الإدارية " مجلة البحوث التربوية والنفسية، (جامعة بغداد، ع ٣٦).
- ٣٢- محمود، علاء الدين، ٢٠١١، إدارة المنظمات (الاردن: دار صفاء للنشر والتوزيع).
- ٣٣- نزال، مي، ٢٠٠٩، " العلاقة بين درجة ممارسة القرارات التربوية ودرجة القدرة على حل المشكلات لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات أنفسهم " (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين).
- ٣٤- نواف، كنعان، ٢٠٠٧، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، (عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع).
- ٣٥- ياسين، غالب، ٢٠٠٦، نظم مساندة القرارات، (الاردن: دار المنهج للنشر والتوزيع).



ثانيا: مراجع أجنبية

- 36– Steven, Lindner, 2005, "Decision support systems: Effectiveness and efficiency of use in a school district, University of Connecticut", (PhD. Ann arbor, United States).
- 37– Bell, Zhuo, 2006, "Comparison of design styles of business managers in two international companies within a rational design–making context cape Peninsula University of technology".
- 38– Mulford, B. et al., 2008, "Decision Making in Primary Schools. International Studies in Educational Administration", Paris, Vol 29, No. 1.